NOVENA EDICIÓN

RELACIONES HUMANAS

Comportamiento humano en el trabajo

Andrew J. DuBrin





RELACIONES HUMANAS

Comportamiento humano en el trabajo



RELACIONES HUMANAS

Comportamiento humano en el trabajo

Novena edición

Andrew J. DuBrin
College of Business
Rochester Institute of Technology

Traducción:
Elia Olvera Martínez

Revisión técnica:
Eva María García
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Ciudad de México

Weyna Quiñones
Catedrática Asociada del Departamento de sistemas de oficina
Universidad de Puerto Rico
Arecibo, Puerto Rico

Carlos A. Alers
Catedrático Asociado Escuela de Administración de Empresas
Universidad Metropolitana
San Juan, Puerto Rico



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

DUBRIN, ANDREW J.

Relaciones humanas. Novena edición
Comportamiento humano en el trabajo

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008

ISBN: 978-970-26-1080-9
Área: Administración y Economía

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 384

ISBN 0131956728.

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editora de desarrollo: Claudia Martínez Amigón
Supervisor de producción: Adriana Rida Montes

NOVENA EDICIÓN, 2008

ISBN 10: 970-26-1080-X
ISBN 13: 978-970-26-1080-9

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 11 10 09 08



A Melanie, una vez más



RESUMEN DE CONTENIDO



CONTENIDO

PREFACIO

Bienvenido a la novena edición de *Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo*. Tener éxito en cualquier puesto que suponga interacción con la gente exige dos amplias series de competencias: habilidades funcionales y habilidades genéricas. Las *habilidades funcionales* se refieren al conocimiento de la propia disciplina (o función de la organización), habilidades técnicas, habilidades especializadas o sencillamente detalles del empleo. Las *habilidades genéricas* se refieren a las competencias que son importantes en una variedad de empleos. Entre dichas habilidades genéricas se encuentran: buenos hábitos en el trabajo y administración del tiempo, habilidades en tecnología de la información, ética excelsa y habilidades interpersonales.

El propósito de esta obra es ayudar a los lectores a mejorar sus habilidades interpersonales en el trabajo. Al mejorarlas, tendrán mejores oportunidades de capitalizar otras habilidades. Se recurre a dos métodos primordiales para lograr la elevada meta de mejorar las habilidades interpersonales. En primer lugar, se presentan conceptos básicos para comprender mejor los temas clave de las relaciones interpersonales en las organizaciones.

En segundo lugar, se ofrecen sugerencias, ejercicios y casos, concebidos con el fin de mejorar las habilidades interpersonales en relación con cada tema. El capítulo 4, por ejemplo, presenta información general sobre la naturaleza del trabajo en equipo, seguida de sugerencias para mejorarlo; también incluye varios ejercicios o actividades experimentales y dos casos difíciles, diseñados para mejorar las habilidades en este campo.

En tercer lugar, los ejemplos y los recuadros permiten formarse una idea de cómo se aplica una habilidad particular en el trabajo. Por ejemplo, en el capítulo 15 se describe el caso de un empresario exitoso que se apoya en gran medida en redes de contactos y mentores para avanzar en su desarrollo profesional y ayudar a los demás.

PÚBLICO AL QUE SE DIRIGE EL LIBRO

Esta obra será muy útil para las personas que comprenden la importancia del desarrollo de las habilidades interpersonales y que conocen el peso que el término *relaciones humanas* tiene. Debido a que las relaciones interpersonales contribuyen de modo importante a la eficiencia del liderazgo, el texto está adaptado para quienes asisten a cursos de capacitación en liderazgo y supervisión que dan mayor importancia a las habilidades interpersonales que a la teoría e investigación del liderazgo.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

El libro es una mezcla de temas actuales y tradicionales que tienen que ver con las relaciones interpersonales en las organizaciones, con un fuerte componente de desarrollo de habilidades y autovaloración. La información está organizada en capítulos, y todos destacan las relaciones entre dos o más personas. El capítulo 1, “Contexto para el desarrollo de habilidades interpersonales”, prepara el escenario para el mejoramiento de dichas habilidades en el trabajo. El capítulo 2, “Cómo entender las diferencias individuales”, ofrece información que constituye el fundamento de las relaciones interpersonales efectivas. El capítulo 3, “Comunicación interpersonal”, aborda las habilidades para enviar y recibir mensajes.

El capítulo 4, “Desarrollo de habilidades para trabajar en equipo”, sensibiliza al lector en una serie vital de habilidades que permitan crear sinergia en el trabajo. El capítulo 5, “Solución de problemas y toma de decisiones en grupo”, ofrece una habilidad extra para las actividades que se hacen en colaboración. El capítulo 6, “Relaciones interculturales y diversidad”, trata sobre el desarrollo de habilidades interculturales en una fuerza laboral diversa. El capítulo 7, “Solución de conflictos con los demás”, ayuda al lector a desarrollar habilidades para encontrar soluciones constructivas a las diferencias de opinión y disputas con los demás.

Cuatro capítulos consecutivos abordan el tema de la influencia que se ejerce sobre los demás. El capítulo 8, “Para llegar a ser un buen líder”, presenta información relevante para ejercer el liderazgo en el trabajo; el capítulo 9, “Cómo motivar a los demás”, se centra en las habilidades para hacer que los demás trabajen arduamente con el fin de alcanzar las metas: El capítulo 10, “Cómo ayudar a los demás a desarrollarse y superarse”, trata sobre el *coaching,* la asesoría y la enseñanza a los demás; y el capítulo 11, “Habilidades políticas positivas”, describe cómo usar el poder y la influencia con fines constructivos.

El capítulo 12, “Habilidades para satisfacer al cliente”, describe varios métodos que mejoran estas habilidades, y por lo tanto se ubica en la esencia misma de la importancia que se otorga al hecho de complacer a los clientes. El capítulo 13, “Cómo reforzar la conducta ética”, convierte los principios éticos en habilidades aprovechables. El razonamiento es que una base ética es importante para lograr la eficiencia en las relaciones interpersonales durante toda la trayectoria profesional. El capítulo 14, “Manejo del estrés y productividad personal”, sustenta el desarrollo de las habilidades interpersonales para mostrar que la gente productiva que controla el estrés puede relacionarse de una manera más eficiente con los demás. El capítulo 15, “Habilidades para buscar empleo y dirigir la trayectoria profesional”, incluye información sobre la aplicación de las habilidades interpersonales (como la creación de redes de contactos) para mejorar la trayectoria profesional propia.

CAMBIOS EN LA NUEVA EDICIÓN

En la nueva edición de *Relaciones humanas* se añaden varias características novedosas en respuesta a las sugerencias de los revisores.

- Al caso anecdótico con el que se inicia cada capítulo le sigue una pregunta. Más adelante, en el capítulo, una breve sección llamada “De regreso al caso inicial” responde la pregunta y vincula la anécdota con el contenido del texto.
- En casi todos los capítulos aparecen recuadros que ofrecen la aplicación de conceptos clave.
- Se ha agregado un segundo caso a cada capítulo, y se han sustituido varios de los casos de la edición anterior. Ahora, incluyen la representación de roles que se vinculan con ellos.
- Se incluyen nuevos recuadros de habilidades interpersonales orientadas al trabajo y puestas en acción destacan situaciones reales de empresas, relativas al tema de cada capítulo. Los ejemplos de empresas incluyen GE, Southwest Airlines y Dell Computer.
- Aparecen nuevos elementos secundarios en cada capítulo, que incluyen:
  - Acertadas citas de especialistas en relaciones humanas o ejecutivos de empresas.
  - Definiciones de términos clave que complementan el glosario que aparece al final del libro.
  - Indicaciones que señalan dónde se cubren por primera vez los objetivos de aprendizaje del libro.

A lo largo de todo el texto aparecen datos, hallazgos de las investigaciones y ejemplos nuevos. Catorce de las ilustraciones introductorias son nuevas. Se han agregado varios cuestionarios y ejercicios para el desarrollo de habilidades. Se eliminó material que perdió parte de su importancia. Los nuevos temas que se incluyen en el texto son:

- Gráfica de las fuentes de aprendizaje en el trabajo (capítulo 1)
- Optimismo versus pesimismo como rasgo clave de la personalidad (capítulo 2)

- Revisión completa de la presentación de los estilos cognitivos de Myers-Briggs (capítulo 2)
- Un nuevo cuadro de las habilidades de comunicación que los empleadores consideran esenciales en sus empleados (capítulo 3)
- Aspectos de la construcción de relaciones de la comunicación interpersonal (capítulo 3)
- Cuadrillas como un tipo de grupo de trabajo (capítulo 4)
- Nueva presentación de los papeles desempeñados por los integrantes del equipo utilizando la teoría de las funciones de Belbin (capítulo 4)
- Nuevo ejercicio: La búsqueda del tesoro con el fin de formar un equipo (capítulo 4)
- Más información sobre la técnica del grupo nominal (capítulo 5)
- Más información sobre las juntas que se llevan a cabo de pie, incluida su aplicación en el Jet Propulsion Laboratory de la NASA (capítulo 5)
- *Inteligencia cultural*, un nuevo concepto sobre la convivencia armónica con gente proveniente de otras culturas (capítulo 6)
- *Capacitación en inteligencia cultural*, un programa basado en los principios de la inteligencia cultural (capítulo 6)
- Representación de papeles sobre las relaciones interculturales con base en un centro de llamadas en la India (capítulo 6)
- Más información sobre cómo tratar a los bravucones en el trabajo (capítulo 7)
- Actitudes descorteses y groseras como fuente de conflicto interpersonal (capítulo 7)
- Más información sobre la moralidad en el liderazgo (capítulo 8)
- Instrucciones para elaborar un diario personal sobre liderazgo (capítulo 8)
- Información de la *Encuesta sobre la Satisfacción en el Trabajo* 2004 referente a la motivación laboral (capítulo 9)
- La influencia del estado de ánimo sobre la motivación (capítulo 9)
- Información acerca del modo en que el estilo de aprendizaje afecta la capacitación (capítulo 10)
- Breve explicación de los problemas creados por gente difícil que suele encontrarse en el trabajo (capítulo 10)
- Ejercicio de representación de papeles para hacer frente a personas difíciles (capítulo 10)
- Recuadro con información sobre cómo vencer la fobia al jefe (capítulo 11)
- Reducción al mínimo de las microinequidades (pequeñas descortesías involuntarias), al tratar con otras personas (capítulo 11)
- De qué manera el apoyo emocional de los compañeros de trabajo puede conducir a un mejor servicio al cliente (capítulo 12)
- Uso de los programas de cómputo para manejar las relaciones con el cliente, con el fin de mejorar el servicio (capítulo 12)
- De qué manera la hostilidad por parte de los trabajadores que tienen contacto con el cliente, crea problemas en el servicio (capítulo 12)
- Resultados de una encuesta acerca de la medida en que mienten los empleados (capítulo 13)
- Un agregado sobre ética al ejercicio de desarrollo de habilidades (mentir en un currículo) (capítulo 13)
- Muestras de normas y reglamentos éticos para las profesiones de contador, asistente legal y especialistas en compras (capítulo 13)
- Representación de papeles sobre la confrontación con un gerente que no asume una conducta ética (capítulo 13)
- Importancia de una alimentación saludable para el control del estrés; incluye menciones de la nueva pirámide alimenticia (capítulo 14)

- Investigación sobre la importancia de construir relaciones que disminuyan el estrés (capítulo 14)
- Descripción de la técnica de la congelación de la imagen para afrontar el estrés (capítulo 14)
- Uso de una bitácora para ayudar a controlar los factores que provocan pérdida de tiempo (capítulo 14)
- Cuestionario para conocer la tendencia hacia el perfeccionismo en lo que se refiere a pérdidas de tiempo (capítulo 14)
- Nuevas sugerencias de cartas introductorias, en términos de comparar los requisitos con las aptitudes (capítulo 15)
- Ejercicio sobre el establecimiento de metas y el desarrollo de planes de acción para la trayectoria profesional (capítulo 15)
- Ejercicio sobre la comprensión de lo que constituye una imagen profesional (capítulo 15)
- La importancia de establecer relaciones como parte del trabajo, de modo que le ayuden a evitar ser contratado en forma externa (capítulo 15)
- Ejercicio de representación de papeles relacionado con ayudar a quien busca empleo, a preparar su currículo (capítulo 15)

MATERIALES COMPLEMENTARIOS (En inglés)

PORTAL *COMPANION WEBSITE*

Los alumnos del *Companion Website* tienen acceso a un sinnúmero de auxiliares didácticos en www.pearsoneducacion.net/dubrin. El sitio web incluye lo siguiente (en inglés): objetivos de aprendizaje de los capítulos, cuestionarios de prueba para los exámenes de cada capítulo, que incluyen preguntas de verdadero/falso, opción múltiple y ensayos breves, todas las cuales incluyen retroalimentación inmediata, ejercicios en Internet para cada capítulo y vínculos en línea con otros sitios.

MANUAL DEL INSTRUCTOR CON ARCHIVO DE EXÁMENES

El Manual del Instructor de este texto puede conseguirse como documento de Word y puede descargarse, en http://www.pearsoneducacion.net/dubrin, en recursos del instructor, y también se encuentra en el CD de Recursos del Instructor. Contiene 750 preguntas de opción múltiple y de verdadero/falso, resúmenes de capítulos y anotaciones de las clases, respuestas a las preguntas de análisis y casos difíciles, así como comentarios sobre los ejercicios.

GENERADOR DE EXÁMENES DE PRENTICE HALL

Este sistema de generación de textos computarizado puede obtenerse como archivo descargable en http://www.pearsoneducacion.net/dubrin en recursos del instructor, y también está en el CD de Recursos del Instructor. El programa le da al instructor flexibilidad máxima en la preparación de exámenes. Puede crear exámenes a la medida e imprimir versiones mezcladas de un examen a la vez, así como elaborar exámenes en forma aleatoria por capítulo, nivel de dificultad o tipo de pregunta. El programa de cómputo también permite la aplicación de pruebas y conservación de registros en línea, además de ofrecer la posibilidad de añadir problemas a la base de datos.

PAQUETE DE PRESENTACIÓN DE CLASES EN POWERPOINT

Las pantallas de presentación de clases de cada capítulo están disponibles en línea y en el CD de Recursos del Instructor.

CD DE RECURSOS DEL INSTRUCTOR (*INSTRUCTOR RESOURCE CD*, IRCD)

El IRCD contiene el Manual del Instructor con Archivo de Exámenes, el Generador de Exámenes y el Paquete de Presentación de Clases en PowerPoint.

BIBLIOTECA DE AUTO-VALORACIÓN (*SELF-ASSESSMENT LIBRARY*, SAL)

SAL es un producto de CD-ROM preparado por Steve Robbins que contiene 51 autovaloraciones basadas en investigaciones que ofrecen a los alumnos la posibilidad de conocer sus habilidades, destrezas e intereses. Para obtener mayor información sobre estos recursos contacte a su representante local de Pearson Educación.

RECONOCIMIENTOS

Mi agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la elaboración y producción de este libro. Un agradecimiento especial a Robert A. Herring III de la Winston-Salem State University y Nancy Kriscenski del Manchester Community College por sus inteligentes comentarios sobre esta revisión. También expreso mi agradecimiento a los revisores externos quienes hicieron sugerencias para darle forma tanto a esta edición como a las ediciones anteriores: John Adamski II, Ivy Tech State College; Patricia Lynn Anderson, Valdosta State University; Judy Bowie, DeVry Institute of Technology; Robert A. Herring III, Winston-Salem State University; H. Frederick Holmes, Ogeechee Technical Institute; Ruth V. Kellar, Ivy Tech State College; Diane Paul, TVI Community College; Lou Jean Peace, Valdosta Technical Institute; Gary W. Piggrem, Ph.D., DeVry Institute of Technology; Dean Weeden, Utah Career College; y James E. Wetz, Central Florida Community College.

Un agradecimiento especial a los revisores de este texto: Robert A. Herring, III, Winston-Salem State University, Winston-Salem, NC, y Diane Paul, TVI Community College: Albuquerque, NM.

Mi familia me dio una razón más para escribir, así que extiendo mi agradecimiento a Drew, Douglas, Melanie, Gizella, Will, Rosie, Clare, Camila y Sofia.

Andrew J. DuBrin
Rochester, New York



CAPÍTULO 1

Contexto para el desarrollo de habilidades interpersonales

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Explicar la manera de aprender habilidades interpersonales.
2. Explicar el modelo para mejorar las habilidades interpersonales.
3. Identificar sus necesidades de mejoramiento en las relaciones interpersonales.
4. Describir oportunidades potenciales para desarrollar habilidades interpersonales en el trabajo.

Dominique era una de las recepcionistas en un gran hotel ubicado cerca del aeropuerto O'Hare de Chicago. Dos ejecutivos del hotel debatían sobre cuál recepcionista debería ser promovida a subgerente, vacante que surgió cuando el anterior subgerente fue ascendido a gerente de uno de los establecimientos de la empresa en las afueras de la ciudad.

Un gerente le decía al otro: "Considero que Dominique es la candidata idónea para el puesto de subgerente. Tiene un poco menos experiencia que las otras tres recepcionistas, pero creo que haría un estupendo papel."

El otro gerente respondió: "Pero ve a Todd, por ejemplo: conoce mucho mejor que Dominique las operaciones del hotel y nuestro sistema de cómputo. Así que quizá Todd deba obtener el ascenso esta vez." El primero señaló que las habilidades superiores de Dominique con la gente la convertían en la mejor candidata para el puesto. "Pienso que con el tiempo Dominique puede aprender más sobre nuestras operaciones, e incluso sobre el nuevo sistema de cómputo. No podemos olvidar que los hoteles son un negocio de gente, y Dominique se lleva en forma estupenda con la gente. La he visto resolver problemas difíciles tanto con huéspedes como con otros miembros del personal del hotel. Y qué sonrisa tan cálida tiene."

Después de pensarlo unos momentos, el segundo gerente contestó: "Es bueno tu argumento. Démosle el ascenso a Dominique y que Todd sea la segunda opción. También le ofreceremos asesoría a Todd sobre sus

habilidades para relacionarse con la gente, de modo que pueda ser promovido en el futuro. Entonces le ofreceríamos la promoción, si es que le interesa."

Pregunta para análisis

1. ¿Qué cree usted que debería hacer Todd después de enterarse que no fue considerado para la promoción?

Escenas similares a ésta ocurren con frecuencia en el trabajo. A mucha gente la promueven a un puesto de supervisión porque tiene buenas habilidades de relaciones humanas combinadas con habilidades técnicas adecuadas. Como lo afirma la organización Dale Carnegie, "para alcanzar el éxito en el mundo laboral actual, con la importancia que se le da a la colaboración, el trabajo en equipo, la motivación y el liderazgo, es indispensable perfeccionar las habilidades interpersonales".[1]

Para los empleadores, las habilidades interpersonales y las técnicas van de la mano.
–Linda Leung, Network World IT *Education and Training Newsletter (Boletín educativo y de capacitación)*

Las relaciones interpersonales eficaces deben combinarse con conocimientos técnicos y buenos hábitos de trabajo para lograr el éxito en cualquier empleo en el que haya de por medio interacción con la gente. Se espera que trabajadores de todos los niveles no sólo resuelvan problemas y mejoren los procesos (la manera de realizar el trabajo), sino también que interactúen en forma eficaz con otros empleados.[2] Además, no tener buenas relaciones con los demás puede dañar la trayectoria profesional de una persona. En un estudio se observó que 90% de los despidos obedecían a malas actitudes, conducta impropia y problemas de relaciones personales, más que a habilidades interpersonales por debajo de los niveles de calidad establecidos.[3]

En este capítulo se explica la manera de desarrollar habilidades interpersonales y se presenta un modelo que puede servir como fundamento para mejorarlas. También se explica cómo el lugar de trabajo puede ser un entorno natural para el desarrollo de dichas habilidades.

Objetivo de aprendizaje 1 ►

PLAN DEL LIBRO

Todo el libro está dedicado a analizar muchas maneras distintas de mejorar las relaciones interpersonales en las organizaciones. Se muestra una estrategia de tres partes para alcanzar el alto nivel de eficacia en la materia que se exige actualmente en el campo laboral. En primer lugar, cada capítulo presenta conceptos clave necesarios para comprender un aspecto particular de las relaciones interpersonales, como lo es la resolución de conflictos. En segundo lugar, el capítulo ofrece sugerencias o normas de conducta específicas para mejorar en el aspecto que se esté considerando.

capacitación en habilidades interpersonales La enseñanza de habilidades sobre el trato con los demás de modo que puedan ponerse en práctica.

En tercer lugar, una variedad de ejercicios le ofrece la oportunidad de trabajar en sus habilidades y mejorarlas. Entre estos ejercicios se encuentran los cuestionarios de autovaloración, los ejercicios para el desarrollo de habilidades y los casos para análisis. Además, las preguntas que se incluyen al final de cada capítulo le brindan la posibilidad de reflexionar sobre las ideas clave y de aplicarlas.

Una buena parte de este libro tiene que ver con la **capacitación en habilidades interpersonales**, la enseñanza de habilidades para tratar a los demás, de manera que puedan ponerse en práctica. Este proceso se denomina capacitación en *soft-skills,* para distinguirla de la capacitación técnica. (A la capacitación en habilidades técnicas se le denomina capacitación en *hard-skills*.[N. del T.]) La capacitación en *soft-skills* permite desarrollar habilidades interpersonales, incluida la comunicación, el saber escuchar, la resolución de problemas en grupo, las relaciones interculturales y el servicio al cliente. Varias de las competencias específicas relacionadas con las *soft-skills* son las siguientes:

Nota del traductor Así como software se refiere a la parte inmaterial y hardware a la parte material de la computadora, se emplea *soft-skills* para referirse a las habilidades interpersonales y *hard-skills* para referirse a las habilidades técnicas de una persona. Se dejan ambos términos en inglés para conservar la analogía.

- Descifrar y transmitir en forma efectiva la información.
- Poder interpretar en forma precisa las emociones de los demás.
- Ser sensible a los sentimientos de los demás.
- Llegar con serenidad a las soluciones de los conflictos.

Habilidades interpersonales en acción orientadas al trabajo

LOS INFANTES DE MARINA APRENDEN HABILIDADES RELACIONADAS CON EL TRATO CON LA GENTE

Una luminosa tarde de invierno, en la parte alta del desierto de California, el sargento del estado mayor Adam Walker reúne a los infantes de marina que acaban de ingresar en su pelotón con el fin de darles las órdenes de movilización para cuando lleguen a Iraq: Sean amables. "Esto es difícil para los infantes de marina", les dijo el sargento del estado mayor a sus jóvenes reclutas, que apenas tenían cuatro días de haber salido de la escuela de infantería. "¿Qué se les enseña en el campamento de entrenamiento? A patear y matar. Con esa agresividad no se va a ganar en Iraq."

Durante meses, los comandantes de la Marina estadounidense han observado de lejos cómo se han incrementado las bajas de estadounidenses e iraquíes, y creen saber cuáles han sido los errores del Ejército. De este modo, antes de que se embarquen, los infantes de marina están emprendiendo una campaña masiva de desprogramación para sus propias tropas. Dicho de manera sencilla, les están enseñando a preguntar primero y a disparar después.

Se consideró que el plan era aventurado, conforme a la premisa de que incluso en las regiones más hostiles a la ocupación encabezada por Estados Unidos podría conquistarse la voluntad de los residentes locales si las tropas los trataban con más dignidad, paciencia y comprensión. Y, como lo afirma la teoría, en la medida en que el respaldo popular hacia Estados Unidos crezca, la tolerancia popular de la resistencia armada se debilitará.

De acuerdo con las reglas de combate, los infantes de marina siguen teniendo el derecho a defenderse y los oficiales prometieron una feroz respuesta a quienes los ataquen. Sin embargo, afirmaron que evitarían medidas que condujeran a bajas civiles o que alimentaran la creencia de los sunnitas de que la ocupación está concebida para humillarlos y marginarlos.

Preguntas

1. ¿Qué opina de la importancia de las habilidades de relaciones humanas para las tropas de combate?
2. ¿Qué le sugeriría hacer a los infantes de marina para que los ciudadanos de la tierra que están ocupando los percibieran como individuos amistosos?

Fuente: Michael M. Phillips, "Before Heading to Iraq, Marines Learn People Skills," *The Wall Street Journal*, 6 de enero, 2004, p. A1. Reimpreso con autorización.

- Evitar chismes.
- Ser amable.[4]

El desarrollo de las habilidades interpersonales es hoy más importante que nunca, a medida que las organizaciones se dan cuenta de que para lograr resultados es indispensable combinar el esfuerzo humano con la tecnología. Por ejemplo, suponga que una empresa establece un complejo sistema de Intranet para permitir que los empleados intercambien información relacionada con el trabajo. El sistema no alcanzará su potencial a menos que los usuarios se sientan motivados a utilizarlo en forma apropiada y desarrollen un espíritu de cooperación. Los empleados también tienen que estar dispuestos a compartir algunas de sus mejores ideas con los demás. El recuadro sobre los infantes de marina incluido en este capítulo ilustra la importancia de las habilidades interpersonales, incluso en una actividad en la que en apariencia no tengan mayor importancia las buenas relaciones humanas.

MODELO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

◄ Objetivo de aprendizaje 2

Adquirir y mejorar las habilidades interpersonales se facilita si se sigue un modelo básico de aprendizaje que se aplique al cambio de conducta. El aprendizaje es un tema complejo; sin embargo, sus fundamentos tienen una secuencia de cinco partes, como se muestra en la figura 1-1. Para cambiar de conducta y, por lo tanto, mejorar, usted necesita una meta y una manera de medir su realidad actual con base en esta meta. También requiere una forma de valorar esa realidad y un modo de obtener retroalimentación sobre el impacto de sus nuevas acciones.[5]

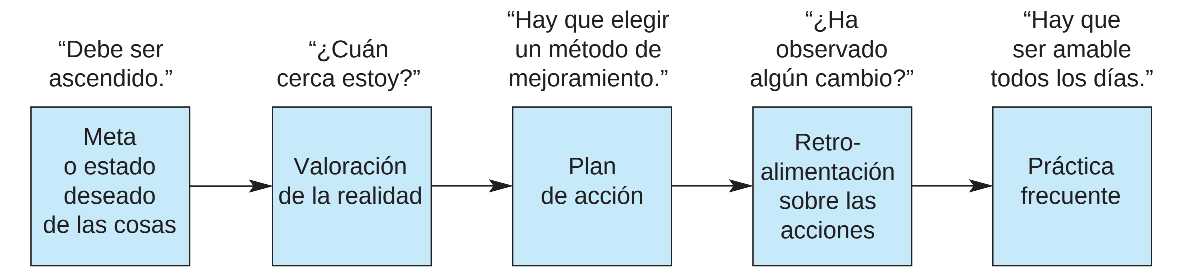


FIGURA 1-1 Modelo para mejorar las habilidades interpersonales

META O SITUACIÓN DESEADA

Cambiar su conducta, incluso mejorar sus relaciones interpersonales, exige una meta o situación deseada clara. Su meta también puede considerarse en función de lo que desea lograr como resultado de su esfuerzo. Una razón importante para tener una meta es que el rendimiento mejora si se fija un objetivo específico. Con una meta en mente, una persona, por lo general, no se sentirá satisfecha hasta alcanzarla, así que sigue luchando hasta que lo logra, con lo que incrementa tanto la satisfacción personal como su rendimiento en la tarea. Las metas también son importantes porque cuando la gente percibe que no ha llegado a sus objetivos, suele incrementar su esfuerzo o modificar su estrategia para alcanzarlos.[6]

Pongamos un ejemplo concreto: pensemos en el problema frecuente de una persona que se mordisquea las uñas en situaciones tensas, como cuando se le pide participar en una junta. Podría decir: "Albergo la esperanza (una meta) de poder sentarme en una junta y no morderme las uñas, aun cuando sepa que podrían pedirme que interviniera." La situación deseada por esta persona (su meta) es no llevarse las uñas a la boca para dar la apariencia de tranquilidad y profesionalismo. Tener una meta ayuda a proporcionar motivación y permite ejercer la autodisciplina necesaria para seguir adelante con lo planeado. En resumen, la meta centra el esfuerzo en adquirir el mejoramiento de conducta que se busca.

Aquí nos referiremos a Sean, un analista de crédito que no ha podido ascender porque su gerente lo percibe como un individuo con pocas habilidades interpersonales. Después de conversar con el gerente, Sean reconoce que debe mejorar sus relaciones con los demás si desea llegar a ser un líder de equipo.

La meta de Sean es que se le considere como candidato a ocupar un puesto de liderazgo. Para lograrlo, tendrá que alcanzar la meta general de mejorar sus relaciones interpersonales. Cuando consulta al director de Recursos Humanos, Sean advierte que su meta general de "mejorar mis relaciones interpersonales" tendrá que apoyarse en metas más específicas. Tener malas relaciones interpersonales o "fastidiar a la gente" comprende muchas conductas diferentes. Para empezar, Sean elige una conducta contraproducente que debe mejorar: es excepcionalmente intolerante con los demás y no lo oculta. Su meta es ser menos intolerante y más paciente en su trato con los demás en el trabajo.

De regreso al caso inicial

Cuando Todd se enteró de que había sido descalificado para el ascenso, pudo haberse sentido molesto y renunciar o vengarse de alguna otra forma. En vez de eso, decidió actuar en forma constructiva desarrollando en mayor grado sus habilidades interpersonales. La actitud constructiva del gerente fue beneficiosa para Todd, a quien se le dijo que con un poco más de refinamiento en el trato con la gente sería un candidato natural para un puesto de subgerente. El punto de partida de Todd para desarrollar sus habilidades de relaciones humanas era consultar al gerente de Recursos Humanos del hotel.

VALORACIÓN DE LA REALIDAD

El segundo requisito importante para lograr un cambio de conducta es valorar la realidad. Sean necesita valorar cuán lejos se encuentra de su meta de aspirar a una promoción y cuán intolerante se le percibe que es. Su gerente, Alison, ya lo enteró de que en este momento no reúne las condiciones para que se le promueva. Sean tal vez quiera averiguar un poco más mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

"Si fuera más tolerante, ¿me ascenderían ahora?"

"¿Qué tan malas son mis relaciones interpersonales en la oficina?"

"¿Cuánta gente de la oficina me considera un fastidio?"

"¿Cuántas deficiencias perciben en mí el gerente y mis compañeros de trabajo?"

Un punto de partida para responder a estas preguntas podría ser que Sean hablara con Alison acerca de su conducta. Sin embargo, para hacerlo de un modo más cabal, Sean podría pedir a un amigo de la oficina que lo ayudara a contestar las preguntas. Un compañero de trabajo en ocasiones está en excelente posición de ofrecer retroalimentación sobre la manera como los demás lo perciben a uno en la oficina. Sean también podría preguntarle a una persona de confianza fuera de la oficina acerca de su intolerancia. Podría preguntar a uno de sus padres, a un ser querido, o a ambos, sobre el grado de su intolerancia.

UN PLAN DE ACCIÓN

plan de acción Una serie de pasos para alcanzar una meta.

El modelo de aprendizaje necesita algún mecanismo para cambiar la relación entre la persona y el entorno. Un **plan de acción** consiste en una serie de pasos para alcanzar una meta. Sin él, una meta personal será inalcanzable. La persona que establece la meta tal vez no dé los pasos iniciales para convertir su sueño (un objetivo de alto nivel) en realidad. Si su meta es convertirse algún día en el dueño de su propio negocio, su plan de acción debe incluir ahorrar dinero, establecer una buena capacidad crediticia y desarrollar docenas de contactos.

Sean tiene que tomar medidas para mejorar sus relaciones interpersonales, en especial su intolerancia. El cambio debe conducir finalmente al ascenso que desea. El plan de acción de Sean para ser más tolerante incluye lo siguiente:

- Hacer una pausa e intentar comprender por qué una persona actúa como lo hace. Un ejemplo sería tratar de entender por qué un representante de ventas quiere ampliar el crédito a un cliente con poca capacidad financiera.
- Aprender a controlar su conducta de modo que no haga afirmaciones intolerantes sólo porque está experimentando presión.
- Tomar un curso de relaciones humanas o interpersonales.
- Pedir a Alison que le informe siempre que observe o escuche que es intolerante con los clientes o compañeros de trabajo.

Además de formular estos planes de acción, Sean debe tener la autodisciplina para realizarlos. Por ejemplo, debe llevar una bitácora, un diario donde detalle las situaciones en las que ha sido intolerante y en las que ha sido tolerante. También podría hacer una anotación mental para intentar cooperar y ser flexible en la mayor parte de sus tratos en el trabajo. Cuando un cliente no ofrece toda la información que Sean necesita para valorar su capacidad financiera, éste debe acordarse de decir: "Quiero tramitar su solicitud de crédito lo antes posible. Para hacerlo, necesito información complementaria importante." Su reacción en la misma situación habría sido responder con brusquedad: "No puedo adivinarle el pensamiento. Si quiere cerrar el trato con nosotros, tiene que dejar de ocultar la verdad."

RETROALIMENTACIÓN SOBRE LAS ACCIONES

El cuarto paso del modelo de aprendizaje es medir los efectos de las propias acciones con la realidad. Usted obtiene retroalimentación sobre las consecuencias de sus actos. Cuando su meta de mejoramiento de las habilidades es compleja, tal como resolver de un modo más eficaz los conflictos, por lo general tendrá que medir su avance de diferentes maneras. También necesitará mediciones de corto y de largo plazos sobre la eficacia de sus acciones. Las mediciones de largo plazo son esenciales porque las actividades para desarrollar habilidades con consecuencias muy importantes tienen repercusiones de largo alcance.

Para obtener retroalimentación de corto plazo, Sean puede consultar a Alison para ver si ha observado algún cambio en su nivel de tolerancia. Alison también puede reunir información que escuche de los demás en la oficina. Asimismo, Sean se beneficiará de retroalimentación durante un periodo prolongado, tal vez uno o dos años. Querrá ver si su imagen ha cambiado, de una persona intolerante que fastidia a la gente a una tolerante que se relaciona en forma cordial con los demás.

PRÁCTICA FRECUENTE

El paso final en el modelo de aprendizaje hace posible el auténtico desarrollo de habilidades. Aplicar la nueva conducta y aprovechar la retroalimentación para el perfeccionamiento constituye un excelente comienzo en la adquisición de una nueva habilidad interpersonal. No obstante, para que ésta sea duradera debe estar incorporada a su conducta habitual. En el caso de Sean, tendrá que practicar la tolerancia en forma periódica hasta que se convierta en un hábito positivo.

Después de programar en su repertorio una habilidad, se convierte en un hábito. Esto es importante porque una habilidad comprende muchos hábitos. Por ejemplo, las habilidades para ofrecer un buen servicio al cliente incluyen los hábitos de sonreír y escuchar con atención. Después de poner a prueba las nuevas habilidades interpersonales descritas en este libro, necesitará practicarlas a menudo para lograr una diferencia perceptible en su conducta.

Es pertinente aquí una analogía deportiva. Supongamos que Marisa, una tenista, toma una clase para aprender a golpear la pelota con más fuerza. El instructor señala que la razón por la que Marisa no la golpea con mucha fuerza es que se apoya demasiado en la fuerza de su brazo y no lo suficiente en la de las piernas y el cuerpo. Para golpear con más fuerza, se le dice que tiene que separar un pie y colocarlo frente a ella cuando le pegue a la pelota (ella tiene que "dar un paso dentro" de la pelota).

Bajo la mirada observadora del entrenador, Marisa extiende el pie y lo coloca frente a ella cuando golpea la pelota. Marisa se entusiasma con los buenos resultados. No obstante, si no realiza la misma maniobra con los pies durante sus partidos de tenis, seguirá golpeándola con debilidad. Si se esfuerza por utilizar las piernas con mayor eficacia en cada golpe, pronto integrará el nuevo movimiento a su juego.

En resumen, lo esencial de un modelo para aprender habilidades comprende cinco pasos: meta o estado deseado de las cosas → valoración de la realidad → plan de acción → retroalimentación sobre las acciones → práctica frecuente. Tiene que ejercer la autodisciplina para completar cada paso. Si se salta uno, se desilusionará con los resultados de su programa de desarrollo de habilidades interpersonales.

De regreso al caso inicial

Si Todd quería que lo ascendieran a subgerente, tenía que perfeccionar sus habilidades interpersonales. Después de ser rechazado para el ascenso, se sintió un poco desalentado. Sin embargo, trabajó con ahínco en el desarrollo de sus habilidades interpersonales e incluso tomó un curso de comunicación empresarial. Unos 18 meses después, la cadena hotelera compró otro hotel en la zona, y Todd fue promovido a subgerente del recién adquirido hotel.

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO

◀ Objetivo de aprendizaje 3

Un concepto básico del desarrollo de habilidades es que la gente tiene más probabilidades de adquirir habilidades nuevas cuando siente la necesidad de cambiar. La importancia de la necesidad de cambio percibida se refleja en la variación de un viejo chiste:

Pregunta: ¿Cuántos psicólogos se necesitan para cambiar un foco?

Respuesta: Ninguno, si el foco quiere cambiar.

A medida que lea este libro y haga los ejercicios experimentales, es probable que se sienta muy motivado a seguir adelante con el desarrollo de habilidades en áreas en las que usted considere que las requiere. Al área específica en la que una persona necesita cambiar se le denomina **necesidad de desarrollo**. Por ejemplo, algunas personas pueden ser muy tímidas, muy crueles o muy intolerantes, y otras quizá no ofrezcan a los demás el estímulo que necesitan.

necesidad de desarrollo Área específica en la que una persona necesita cambiar o mejorar.

Para mejorar las habilidades interpersonales, primero debemos saber cómo nos perciben las personas con las que nos relacionamos.[7] Las necesidades de desarrollo relacionadas con las habilidades interpersonales pueden identificarse de diversas maneras. Primero, si es franco consigo mismo es probable que identifique las áreas en las que reconoce que necesita un cambio. Podría reflexionar sobre sus experiencias y percatarse de que a menudo tiene dificultades para resolver conflictos. Segundo, otra forma es pensar en la retroalimentación que ha recibido. Si de manera constante le piden que mejore en un área en particular, podría plantearse la hipótesis de que la retroalimentación tiene fundamento. Tal vez cinco personas distintas le han dicho que no actúa bien como integrante del equipo. "Convertirse en un mejor miembro del equipo" podría, por lo tanto, ser una de sus necesidades de desarrollo.

Un tercer método para valorar las necesidades de desarrollo es solicitar retroalimentación. Pida la opinión de la gente que lo conoce bien para que le ayude a identificar las necesidades de mejoramiento con respecto a las habilidades interpersonales. Los gerentes actuales o anteriores son una fuente valiosa de este tipo de retroalimentación. Una cuarta forma de identificar las necesidades de desarrollo se relaciona muy de cerca con las tres anteriores: retroalimentación proveniente de las evaluaciones de rendimiento. Si ha trabajado para una empresa que utiliza evaluaciones de rendimiento con el fin de ayudar a la gente a desarrollarse, tal vez haya recibido sugerencias constructivas durante la evaluación. Por ejemplo, un gerente le dijo a su asistente: "Necesita proyectar más confianza en sí misma cuando conteste el teléfono. Suena muy insegura y dudosa. He observado esto, y varios clientes han hecho bromas al respecto." Se impulsó a la receptora de esta retroalimentación a que participara en entrenamiento sobre asertividad, donde aprendió a expresarse de una manera más positiva.

El examen de autovaloración 1-1 le ofrece la oportunidad de identificar sus necesidades de desarrollo. El propio ejercicio es un primer paso en el mejoramiento de sus relaciones interpersonales en el trabajo, porque la identificación de un problema es el primer paso, y el más importante, hacia el cambio. Por ejemplo, si menciona el mejoramiento de sus relaciones con personas de culturas diferentes de la suya, ha plantado las semillas del cambio. Entonces es más probable que busque gente de otras culturas en el lugar de trabajo o en la escuela y que cultive su amistad.

Ahora que usted (y tal vez otra persona) identificaron conductas específicas que quizá sea necesario cambiar, necesita elaborar un plan de acción. Proceda con él aun cuando apenas haya empezado a estudiar este libro de texto, pero hojee los capítulos pertinentes si así lo desea. Describa en forma breve un plan de ataque para propiciar el cambio que espera lograr por cada afirmación que haya identificado. Las ideas para su plan pueden provenir de la información presentada en cualquier parte de este texto, de otras lecturas o de pláticas con alguien experimentado en el trato con la gente. Un ejemplo básico sería estudiar materiales sobre el servicio al cliente y observar un modelo efectivo si identificó "Me siento torpe cuando trato a los clientes".



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 1-1

¿CUÁLES SON SUS NECESIDADES DE DESARROLLO?

Este ejercicio está concebido para que usted conozca mejor las áreas en las que podría beneficiarse de un mejoramiento personal. No es una prueba y no hay calificación; sin embargo, es probable que las respuestas a la lista de verificación le ayuden a trazar un programa de mejoramiento de sus relaciones interpersonales.

Instrucciones: A continuación se encuentra una serie de aspectos específicos de la conducta que sugieren que una persona necesita mejorar sus habilidades interpersonales. Marque cada afirmación que en lo general sea cierta para usted. Puede sumarle validez a este ejercicio si le pide a una o dos personas que lo conozcan bien que respondan este cuestionario conforme a lo que ellos creen que lo describe a usted. Luego compare su propio análisis con el de ellos.

	Coloque una marca en esta columna
1. Soy demasiado tímido.	______
2. Soy demasiado dominante y ofensivo.	______
3. Intimido a demasiada gente.	______
4. Me cuesta trabajo expresar mis sentimientos.	______
5. Hago comentarios negativos de la gente con mucha facilidad.	______
6. Se me dificulta la solución de problemas cuando trabajo en grupo.	______
7. No soy un buen integrante de equipo.	______
8. Muy poca gente me escucha.	______
9. Me resulta difícil relacionarme con personas de diferentes culturas.	______
10. Cuando entro en conflicto con otra persona por lo general pierdo.	______
11. Dedico demasiado tiempo a reuniones o a clases.	______
12. Soy muy malo en lo que se refiere a la política en la oficina.	______
13. A la gente le parezco aburrido.	______
14. Me resulta difícil criticar a los demás.	______
15. La mayor parte del tiempo soy demasiado serio.	______
16. Muy a menudo pierdo el control de mi temperamento.	______
17. Evito la controversia cuando trato con los demás.	______
18. Se me dificulta encontrar temas de los cuales hablar con los demás.	______
19. No consigo exponer claramente mis argumentos.	______
20. Me siento torpe cuando estoy con un cliente.	______
21. No sé escuchar.	______
22. No logro comprender la importancia de la ética en la empresa.	______
23. Mis intentos de ser líder de los demás han sido en vano.	______
24. Rara vez sonrío cuando estoy con otras personas.	______
25. ________________________ (Anote una afirmación planteada por usted mismo)	______

NECESIDADES UNIVERSALES DE MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Acabo de describir de qué manera el hecho de comprender sus necesidades particulares de desarrollo facilita el mejoramiento de sus necesidades interpersonales. También hay áreas para el mejoramiento de habilidades en las relaciones interpersonales que comparten la mayoría del personal administrativo, profesional, técnico y de ventas. Estas áreas de mejoramiento en común se denominan **necesidades universales de capacitación**. Casi cualquier persona que ejerce una profesión, por ejemplo, podría beneficiarse si mejora sus habilidades de negociación y aprende a escuchar.

necesidad universal de capacitación Área de mejoramiento que es común a casi toda la gente.

Este libro ofrece la oportunidad de desarrollar habilidades en una serie de necesidades universales de capacitación. Al trabajar con estas necesidades, no olvide que muchas de ellas también coincidirán con sus necesidades específicas de desarrollo. Una necesidad universal determinada puede ser al mismo tiempo una necesidad de desarrollo individual. Es razonable esperar que usted se sienta mucho más motivado a mejorar las habilidades que se relacionen de cerca con sus necesidades de desarrollo.

Las principales necesidades universales de capacitación que se abordan en este texto son las siguientes:

1. **Comprensión de las diferencias individuales.** Para tratar a los demás de una manera efectiva en el trabajo, es necesario reconocer que la gente tiene diferentes capacidades, necesidades e intereses.
2. **Comunicación interpersonal.** La comunicación eficaz con la gente es esencial para efectuar más de 50% del trabajo realizado por la mayoría de los trabajadores profesionales y administrativos.
3. **Desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo.** El cambio más extenso en la organización del trabajo durante los últimos 25 años ha sido el abandono de los departamentos tradicionales para adoptar el trabajo en equipo. Por lo tanto, saber cómo ser un buen integrante del equipo aumenta sus posibilidades de éxito en la organización moderna.
4. **Solución de problemas en grupo.** Como parte del mismo movimiento que da mayor importancia a los equipos de trabajo, las organizaciones ahora dependen en gran medida de la solución de problemas en grupo. En consecuencia, aportar más que el promedio de los integrantes a la solución de problemas en grupo es una parte clave de las relaciones interpersonales efectivas en el trabajo.
5. **Relaciones interculturales.** El lugar de trabajo moderno tiene una mayor diversidad cultural que nunca antes. Poder tratar con eficiencia a gente de diferentes culturas, de su propio país o del extranjero, es, por lo tanto, un importante requisito para el éxito.
6. **Resolución de conflictos con los demás.** El conflicto en el trabajo es casi inevitable porque la gente compite por recursos escasos. Por lo tanto, las relaciones interpersonales efectivas dependen de que se sepa resolver muy bien los conflictos
7. **Convertirse en un líder eficiente.** En las organizaciones de nuestros días mucha gente tiene la oportunidad de practicar el liderazgo, aunque sea sólo durante una tarea temporal. Por consiguiente, mejorar las propias habilidades de liderazgo es casi una necesidad universal.
8. **Motivación de los demás.** Independientemente de que ocupe el cargo de gerente o líder o de que trabaje solo, tiene que saber motivar a la gente que depende de usted para concluir su trabajo. Dado que pocos individuos son motivadores dotados, es probable que la mayoría necesite desarrollar habilidades en motivación.
9. **Ayudar a los demás a desarrollarse.** Debido a que en las organizaciones el poder se comparte por igual entre gerentes e individuos que hacen aportaciones individuales (y que no son gerentes), a más personas se les pide que se ayuden entre sí a crecer y desarrollarse. Para realizar esta función, la mayoría de nosotros necesita desarrollar las habilidades para actuar como *coach* [N. del T.] y mentor.
10. **Habilidades políticas positivas.** Independientemente de que usted trabaje en una empresa pequeña o grande, parte de tener relaciones interpersonales eficaces consiste en la posibilidad de influir en los demás de modo que usted satisfaga sus propios intereses. Las habilidades políticas positivas le ayudan a satisfacer sus intereses sin actuar en forma poco ética o engañosa.

Nota del traductor En vista del uso generalizado de la palabra *coach*, se dejará en inglés en esta obra. Equivale a entrenador o tutor.

11. **Habilidades de servicio al cliente.** La mayor importancia que se da en la actualidad a la satisfacción del cliente dicta que todo trabajador debe saber ofrecer un buen servicio. A casi toda la gente le beneficia fortalecer sus habilidades en la atención de clientes tanto externos como internos. (Los clientes internos son las personas con las que usted interactúa en el trabajo.)
12. **Fortalecimiento de la conducta ética.** Si bien casi todos los trabajadores distinguen lo correcto de lo incorrecto, todos podemos perfeccionar nuestra capacidad de tomar decisiones éticas. Al tomar en forma constante decisiones con un alto sentido ético, la gente puede mejorar sus relaciones interpersonales.
13. **Productividad personal y control del estrés.** Tener buenos hábitos y habilidades de administración del tiempo contribuye a relacionarse bien con los demás, aun cuando en sí mismas no sean habilidades interpersonales. Al ser eficiente y productivo y tener controlado el estrés, usted se encuentra en mejor posición de relacionarse en forma cómoda con los demás. A los compañeros de trabajo les gusta mucho relacionarse con una persona que no posterga en forma innecesaria sus tareas y que no está visiblemente estresada.
14. **Habilidades para buscar empleo y administrar la trayectoria profesional.** Encontrar un empleo excelente para usted, conservarlo y seguir avanzando no son precisamente habilidades interpersonales. Sin embargo, tanto encontrar el empleo correcto como administrar su trayectoria profesional dependen en gran medida de que usted tenga buenas habilidades interpersonales. Dos ejemplos básicos son conducirse bien en una entrevista y desarrollar una red de contactos que puedan ayudarle a progresar.

Objetivo de aprendizaje 4 ►

DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

El motivo primordial de este libro es enseñar habilidades interpersonales que puedan aplicarse al trabajo. Como parte del fortalecimiento de sus habilidades, es esencial reconocer que también en el trabajo existen oportunidades para desarrollar habilidades interpersonales. Esta oportunidad doble de aprender soft-skills es similar a la manera como se aprenden hard-skills tanto dentro como fuera del salón de clases. Estudiar un texto y hacer ejercicios de laboratorio, por ejemplo, le ayudará a aprender valiosas destrezas de tecnología de la información. En el trabajo algún día podría pedírsele que inserte una foto digital en un sitio de Internet. Si nunca antes lo ha hecho, tal vez busque en un manual de computadora, pregunte a los compañeros de trabajo, telefonee a un centro de ayuda o recurra al ensayo y error. En el lapso de una hora habrá adquirido una valiosa destreza nueva. Las destrezas de la tecnología de la información que aprendió en el curso facilitaron el aprendizaje de nuevas tareas en la computadora; sin embargo, el aprendizaje de cómo descargar la foto en realidad tuvo lugar en el trabajo.

Aquí vemos dos aspectos relacionados del aprendizaje de habilidades interpersonales en el trabajo: aprendizaje informal y experiencias específicas de desarrollo.

APRENDIZAJE INFORMAL

Las empresas comerciales, así como las organizaciones no lucrativas, invierten enormes cantidades de dinero y tiempo en enseñar habilidades interpersonales. Los métodos de enseñanza implican pagar para que los empleados tomen cursos externos; ofrecer capacitación en las instalaciones de la empresa; utilizar videoconferencias o cursos en DVD o videocintas; ofrecer capacitación asistida por computadora, y hacer los reembolsos por los cursos de aprendizaje a distancia en Internet. Los trabajadores también desarrollan habilidades interpersonales al relacionarse con los asociados del trabajo y observar cómo otras personas resuelven sus problemas de relaciones interpersonales. La figura 1-2 presenta un resumen de cómo la gente aprende en el trabajo. Observe que las experiencias de aprendizaje son una mezcla de aprendizaje formal, como la capacitación que proporciona la empresa, e informal, como la interacción con los compañeros de trabajo. Mucho del aprendizaje que se muestra en la figura 1-2 se refiere a las destrezas técnicas y al conocimiento, pero el aprendizaje de habilidades interpersonales también está incluido.

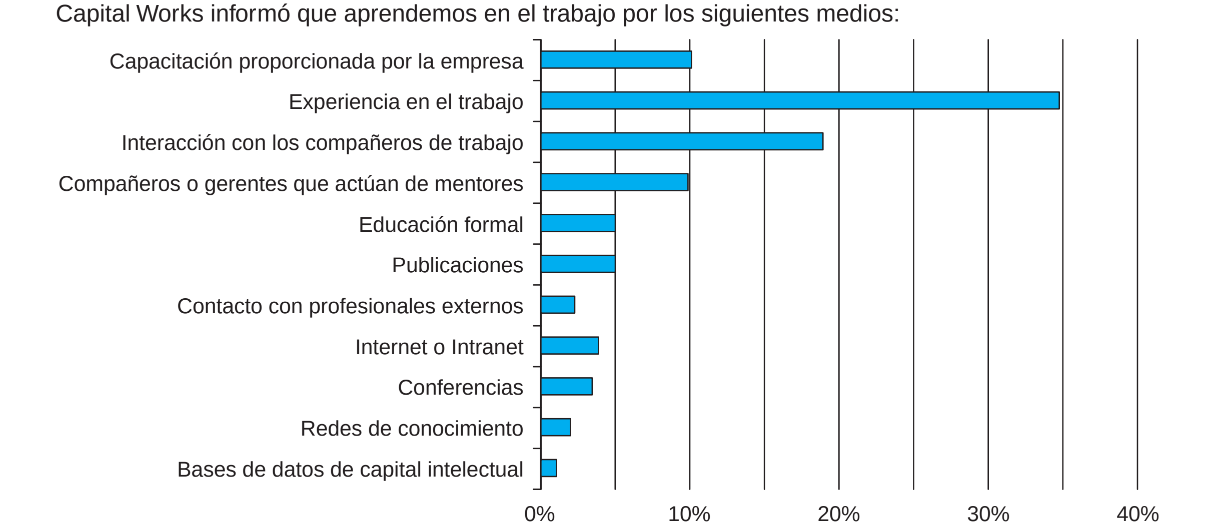


FIGURA 1-2 Modelo para mejorar las habilidades interpersonales

Fuente: Reimpreso con autorización. Capital Works, LLC,, *http://aglesslearner.com/intros/informal.html.*

aprendizaje informal La adquisición de conocimientos y habilidades que ocurre de manera natural fuera de un entorno estructurado de aprendizaje.

El aprendizaje informal es la adquisición de conocimiento y habilidades que se efectúa en forma natural fuera de un entorno estructurado de aprendizaje. En el contexto del lugar de trabajo, el aprendizaje informal ocurre sin que la organización lo tenga planeado. El aprendizaje sucede de manera informal al hablar con la persona del cubículo de al lado, formular una pregunta a un compañero de trabajo en el pasillo o llamar al centro de ayuda. En un estudio de más de 1,000 empleados de siete empresas en siete estados, se descubrió que hasta 70% del aprendizaje se realiza de manera informal. Otro investigador refirió una cifra similar en fecha más reciente.[8] El director del primer estudio destaca que la capacitación formal comprende tanto una meta establecida por la organización como un método o proceso definidos. El aprendizaje informal puede ocurrir sin importar que haya una meta establecida o un método definido.

Dicho aprendizaje de habilidades interpersonales puede darse por medios como el de observar a un compañero de trabajo, gerente o líder de equipo abordar una situación. La recientemente contratada subgerente de una tienda no podía evitar ver y escuchar a escondidas los gritos que un cliente profería al gerente de la tienda por un calentador defectuoso. El gerente dijo en forma serena: “Al parecer usted está muy enfadado por el calentador, que le causó un cortocircuito en su casa. ¿Qué puedo hacer para ayudarle?” El cliente se tranquilizó con la rapidez con que se desinfla un globo. La subgerente de la tienda pensó: “Ahora ya sé cómo tratar a un cliente que se pone furioso. Pondré en palabras lo que seguramente está sintiendo el cliente, y luego le ofreceré ayuda.”

El aprendizaje informal también ocurre cuando otra persona le muestra a usted cómo manejar una situación. El gerente de la tienda podría haber dicho a la nueva subgerente: “Permíteme decirte qué hacer en caso de que te topes con un cliente furioso. Resume en unas cuantas palabras lo que con toda seguridad está sintiendo, y luego ofrece ayuda. El efecto puede ser sorprendente.” (Este incidente se clasifica como aprendizaje informal porque ocurre fuera de un salón de clases.)

Los aprendizajes formal e informal de habilidades interpersonales se complementan de forma muy valiosa. Si usted está aprendiendo de manera formal habilidades interpersonales, estará más consciente de perfeccionar dichas habilidades. Si estudia formalmente esas habilidades, es probable que desarrolle una actitud que le haga preguntarse: “¿Qué indicios puedo encontrar en el trabajo que me permitan tratar de un modo más efectivo a la gente?” Tal vez haya observado que si está tomando clases de algún deporte, presta mucha más atención a las técnicas de los atletas sobresalientes en persona o en televisión.

EXPERIENCIAS ESPECÍFICAS DE DESARROLLO

Otra perspectiva del desarrollo de habilidades interpersonales en el trabajo es que ciertas experiencias se adaptan de manera particular a dicho desarrollo. Hacer frente a un cliente difícil, como se sugirió, sería uno de estos escenarios. Morgan W. McCall, Jr., lleva muchos años estudiando la forma en que los líderes se desenvuelven en el trabajo. Luchar con ciertos obstáculos es la esencia de estas experiencias clave de aprendizaje. Varias de las enriquecedoras experiencias de aprendizaje que McCall ha identificado se adaptan de manera particular al mejoramiento de las habilidades interpersonales.[9]

- **Responsabilidades desconocidas.** La persona tiene que asumir responsabilidades nuevas, muy diferentes o mucho más amplias que las anteriores. Por ejemplo, asignarle a usted la supervisión de un grupo que realiza un trabajo con el que usted no está familiarizado lo colocaría en la posición de ganarse la cooperación de los integrantes del grupo que conocen mejor el trabajo que usted.
- **Probarse a sí mismo.** Si siente una presión extra de demostrar a los demás que puede afrontar de manera efectiva las responsabilidades, es probable que desarrolle habilidades para proyectar autoconfianza y persuadir a los demás.
- **Problemas con los empleados.** Si supervisa a empleados o tiene compañeros de trabajo que carecen de la experiencia suficiente, son incompetentes o no están motivados, necesita practicar habilidades como la de escuchar en forma efectiva y resolver conflictos para poder trabajar de manera afable con ellos.
- **Influir sin tener autoridad.** Una excelente oportunidad de practicar las habilidades relacionadas con el poder de influir en la gente es cuando se ve obligado a influir en compañeros de trabajo, directivos de mayor nivel, personas ajenas a la empresa y otros individuos clave sobre los que no tiene usted ningún control. Los líderes de equipo por lo general enfrentan el desafío de influir en trabajadores sobre los que no tienen ninguna autoridad para imponerles una disciplina u otorgarles aumentos de sueldo. (La razón es que un líder de equipo por lo general no tiene tanta autoridad formal como un gerente tradicional.)
- **Gerente difícil.** Si usted y su gerente tienen opiniones diferentes sobre la manera de abordar los problemas, o si éste padece serias deficiencias, usted tendrá que recurrir a sus mejores habilidades de relaciones humanas para sobrevivir. Necesitará desarrollar habilidades tan sutiles como la de usar la diplomacia para explicarle al gerente que su opción es completamente impracticable.

El tema general que puede derivarse de estos escenarios es que ciertos obstáculos que surgen en el trabajo requieren un alto nivel de habilidades interpersonales. Frente a tales obstáculos, usted se verá impulsado a usar sus mejores habilidades interpersonales. La capacitación formal puede significar una gran ayuda, porque usted podría recordar una habilidad que con toda seguridad funcionaría en una situación particular. Suponga que se topa con un gerente dominante que lo menosprecia frente a los demás. Usted podría sentirse impulsado a poner a prueba una técnica de resolución de conflictos que adquirió en clase.

RESUMEN

Las relaciones interpersonales efectivas tienen que combinarse con conocimientos técnicos si se desea alcanzar el éxito en cualquier empleo en el que se requiera interactuar con la gente. Este libro presenta una estrategia de tres partes para alcanzar un alto nivel de habilidades interpersonales. Cada capítulo muestra conceptos relacionados con un área de habilidad interpersonal, normas de conducta y ejercicios experimentales. La capacitación en habilidades interpersonales también se denomina capacitación en soft-skills para distinguirla de la capacitación técnica.

Puede aplicarse un modelo de aprendizaje de cinco partes al mejoramiento de las habilidades interpersonales. Primera, fije una meta o situación deseada. Segunda, valore cuán lejos se encuentra en realidad de su meta. Tercera, elabore un plan de acción para cambiar la relación entre la persona y el entorno. Se requiere autodisciplina para efec-

tuar dicho plan. Cuarta, solicite retroalimentación sobre las acciones, para medir los efectos de éstas con la realidad. Quinta, siga practicando su habilidad recién adquirida.

La gente tiene más probabilidades de desarrollar nuevas habilidades cuando siente la necesidad de cambiar. Una necesidad de desarrollo es el área específica en la que una persona necesita cambiar. Para identificar sus necesidades de desarrollo en lo que se refiere a las relaciones interpersonales, puede recurrir al análisis personal y a la retroalimentación que le ofrezcan los demás. También puede solicitar retroalimentación y utilizar la que ha recibido en las valoraciones del rendimiento.

Las necesidades universales de capacitación son las áreas de mejoramiento que comparte la mayoría de la gente. Los principales temas en este texto reflejan esas necesidades porque son necesarias para tener éxito en casi todos los puestos en los que se requiere interactuar con la gente.

El lugar de trabajo brinda oportunidades de desarrollar habilidades interpersonales. Un método general de desarrollar dichas habilidades es el aprendizaje informal, mediante el cual usted adquiere habilidades de manera natural fuera de un entorno estructurado de trabajo. El aprendizaje informal de las habilidades interpersonales a menudo ocurre por medios como el de observar a un compañero de trabajo, gerente o líder de equipo hacer frente a una situación. Ciertas experiencias en el lugar de trabajo sirven particularmente bien para desarrollar habilidades interpersonales. Entre ellas están las responsabilidades nuevas, la necesidad de probarse a sí mismo, tener problemas con los empleados, influir sin tener autoridad y padecer a un gerente difícil.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Una de las escuelas de negocios más prestigiadas, la Wharton School, ahora da mucha mayor importancia que antes a las habilidades que tienen que ver con la "gente". ¿Cuáles cree que sean las razones de este cambio?
2. En su opinión, ¿los supervisores de trabajadores de reciente ingreso se basan más en habilidades interpersonales o en habilidades técnicas para realizar su trabajo?
3. ¿Por qué la gente necesita habilidades interpersonales en una era de alta tecnología?
4. Cuando se formula la pregunta "¿Cuáles son sus fortalezas?" durante una entrevista de trabajo, la vasta mayoría de los candidatos responde: "Me llevo bien con la gente." ¿Por qué cree que tantos aspirantes afirman esto?
5. ¿Cómo sabe una persona si la retroalimentación que recibe de otra es precisa o no?
6. ¿De qué manera responder en forma concienzuda el examen de autovaloración 1-1 podría tener un importante efecto en la trayectoria profesional de una persona?
7. Identifique dos necesidades de desarrollo que tengan que ver con las relaciones interpersonales y que usted considere particularmente pertinentes para el actual presidente de Estados Unidos. Presente cualquier dato que sustente sus conclusiones.
8. Con base en lo que ha aprendido hasta ahora en esta obra, y en su propia intuición, ¿de qué modo respondería a la afirmación: "Usted no puede aprender a llevarse bien con la gente simplemente con leer un libro."?
9. Dé un ejemplo de una habilidad que podría aprender de manera informal en cualquier momento de su vida.
10. ¿Por qué las habilidades interpersonales, por sí solas, a menudo no son suficientes para triunfar en la trayectoria profesional?

VISITE INTERNET

http://www.internettime.com/Learning/The Other 80%.htm
(Aprendizaje informal)

http://members.aol.com/chass522/
(Desarrollo de habilidades interpersonales)

http://www.cdevelop.com/Ropes.htm
(Desarrollo de habilidades interpersonales mediante un curso de vencimiento de obstáculos.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

¿PUEDE RECIBIR AYUDA CARRIE, LA ENCARGADA DE EXAMINAR LAS RECLAMACIONES?

Carrie Donahoe es una de las cinco personas encargadas de examinar las reclamaciones que se reciben en la oficina regional de una aseguradora de bienes inmuebles y contra accidentes. La sucursal es próspera, a pesar de que se venden muchas pólizas de seguros en línea. La facturación corre a cargo de una oficina centralizada. El grupo de ventas no sólo vende pólizas, sino que también da servicio a negocios ya existentes (por ejemplo, da consulta a gerentes y propietarios de negocios sobre la manera de mejorar sus pólizas). Los representantes de ventas también responden preguntas sobre las pólizas, por ejemplo, si el asegurado está cubierto contra un ataque terrorista.

Carrie trabaja con otros tres examinadores y con su supervisora, Michelle Pettigrew. El trabajo esencial de los encargados de examinar las reclamaciones es visitar a clientes con una demanda de reembolso por daños como incendios, inundación o accidente industrial. El examinador archiva entonces un informe con una recomendación de pago, que es revisada por su supervisor. Además, la oficina matriz revisa los pagos estimados, que rebasan los 15,000 dólares. Carrie ha ocupado ese puesto durante cinco años. Ha recibido evaluaciones satisfactorias de su desempeño, en particular por la precisión y rapidez de sus informes de reclamaciones de seguros.

Carrie tiene interacciones negativas frecuentes con sus compañeros de trabajo, quienes toman a mal muchas de sus sugerencias y críticas. Jim, un analista de reclamaciones de alto nivel, afirma que el apodo de Carrie es "Señorita Rottweiller", aunque no se lo ha dicho a ella. "No es que Carrie ataque físicamente a la gente, sino que es muy negativa respecto de muchas cosas. Le ofrezco dos ejemplos recientes:

"Carrie me pidió que le enseñara un informe muestra de reclamaciones de daño por alud. Se lo envié por correo electrónico. Dos días después me devolvió el informe, en el que subrayó seis palabras o frases que dijo que estaban equivocadas. Ni siquiera me agradeció el informe.

"Regresé de un viaje de dos días que hice para inspeccionar un edificio dañado por un camión que iba huyendo. Cuando regresé a la oficina, Carrie me preguntó por qué me tomó dos días investigar una simple reclamación."

Sharon, examinadora de reclamaciones de nivel inferior, afirma que en el mejor de los casos Carrie es una compañera de trabajo encantadora. Sin embargo, en el peor, exacerba los nervios de cualquiera. "Me refiero a lo siguiente. La semana pasada vine a trabajar con una falda azul y una blusa roja, un día en el que el vicepresidente de reclamaciones venía a visitar nuestra oficina. Carrie me dijo que nadie debería usar nunca una combinación de rojo y azul para un acontecimiento especial. Carrie no sólo es crítica, sino que sus críticas algunas veces están fuera de lugar.

"En otra ocasión me dijo que no debía perder mi tiempo estudiando para obtener una certificación avanzada en reclamaciones, porque era una pérdida de tiempo. Dijo que a ningún gerente de la empresa le interesa en realidad la certificación. O puedes hacer tu trabajo o no puedes hacerlo."

Un especialista en recursos humanos de la oficina matriz le preguntó a Michelle Pettigrew cómo manejaba los conflictos de personalidad de Carrie con los compañeros de trabajo, así como sus propias interacciones personales con ella. Michelle respondió que estaba un poco preocupada por los problemas de personalidad de Carrie, pero que ésta realizaba su trabajo de cualquier manera. Sin embargo, Michelle mencionó que varios clientes indicaron que Carrie les sorprendió con algunas críticas que hizo de sus operaciones. Le dijo al propietario de una tienda de herramientas y troqueles que una empresa bien administrada nunca sufre un accidente grave. Era la primera reclamación de la empresa en 50 años que lleva asegurada por nosotros.

"Cuando actúa en forma arrogante conmigo, tan sólo no le doy importancia, a menos que la situación se vuelva muy personal. Entonces le digo a Carrie que está yendo demasiado lejos. Hace cerca de una semana me dijo que no he logrado conseguir suficientes recursos para nuestra sucursal. Que si yo fuera una gerente de sucursal enérgica, ya nos habrían renovado las oficinas. Le respondí a Carrie que nuestra conversación había terminado por el momento."

El director de recursos humanos le dijo a Michelle: "Creo que tú y yo tenemos que hablar sobre maneras efectivas de tratar con Carrie y con sus problemas."

Preguntas del caso

1. ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo de Carrie?
2. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación universales de Carrie?
3. ¿Qué recomendaría que hiciera Michelle Pettigrew para mejorar las relaciones interpersonales de Carrie en la oficina?
4. ¿Cuál es su evaluación de la manera como Michelle trata a Carrie hasta el momento?

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

¿CÓMO RECHAZAR LAS GALLETAS DE UNA NIÑA EXPLORADORA?

A Bok Lei Goodman se le dificulta decirle que no a una colega que vende galletas de las niñas exploradoras. "Sé que es una buena causa, pero puede hacerte sentir incómoda", afirma Goodman, de Greenville, Delaware, quien es una agente de bienes raíces.

Goodman no es la única persona que suele sentirse agraviada cuando compañeros de trabajo o amigos que recaudan fondos la colocan en aprietos al presionarla para que adquiera cosméticos, vitaminas o productos de limpieza. Debido a lo que muchos consideran un aumento de estas peticiones en el trabajo, varios empleadores ahora prohíben las ventas en la oficina con políticas explícitas por escrito en contra de estas solicitudes para eliminar la venta o distribución de materiales a favor de otra organización, de acuerdo con Jen Jorgensen, vocero de la Society for Human Resource Management.

La política de "no plantear ninguna solicitud" de dicha sociedad que pusieron a disposición sus miembros como muestra afirma, en parte, que las solicitudes de dinero, compra de productos, servicios y afiliaciones no están permitidas en las instalaciones de la empresa, excepto en áreas en las que no se labora y en horas no laborables.

"No creo que más empresas estén aplicando políticas para limitar esta actividad", afirmó John A. Challenger, director ejecutivo de la empresa Challenger, Gray & Christmas. "Estas peticiones en el trabajo parecen prevalecer cada vez más. Cada oficina tiene una o dos personas que parecen imponer sus obras de caridad a sus compañeros de trabajo."

"Algunas personas tienen menos posibilidades de defenderse solas que otras", dijo Devona E. G. Williams, presidente de una empresa de evaluación del rendimiento en la organización.

Preguntas del caso

1. ¿Qué necesidades de desarrollo tendrían trabajadores como Bok Lei Goodman en relación con su manera de manejar las solicitudes de aportaciones a obras de caridad en la oficina?
2. ¿Qué necesidades de desarrollo tendrían los trabajadores que venden productos para obras de caridad en la oficina?
3. ¿Por qué podría considerarse este caso de solicitar ayuda para obras de caridad un problema de relaciones humanas?

Fuente: Maureen Milford, "Selling at Work Frowned Upon", Gannett News Service, 21 de marzo, 2005.

INTERPRETACIÓN DE PAPELES EN RELACIÓN CON HABILIDADES INTERPERSONALES

Ventas en la oficina

Una alumna desempeña el papel de Cristina, quien vende productos para la salud como vitaminas y complementos alimenticios para una empresa de venta directa. (La venta directa es la que se realiza de persona a persona, sin distribución en tiendas.) Cristina trabaja arduamente para alcanzar su meta del mes, y sólo necesita vender 75 dólares más de productos para lograrlo. Otro alumno desempeña el papel de Ricardo, a quien le encanta trabajar con Cristina pero cree que se sobreestima a los productos para la salud. Durante el almuerzo en la cafetería de la empresa, Cristina se acerca a Ricardo y comienza su plática para promover sus maravillosos productos que mejoran la vida.

Realice esta representación durante unos seis minutos mientras los demás integrantes de la clase observan las interacciones, y posteriormente ofrezca retroalimentación sobre las habilidades interpersonales mostradas por Cristina y Ricardo.

CAPÍTULO 2

Cómo entender las diferencias individuales

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Tener en cuenta las diferencias individuales entre las personas cuando trata con ellas en el trabajo.
2. Conocer más a fondo de qué manera su personalidad, habilidad mental, inteligencia emocional y valores difieren de los de otros.
3. Responder a las diferencias de personalidad entre la gente.
4. Responder a las diferencias de habilidad mental entre la gente.
5. Responder a las diferencias de valores entre la gente.

En qué momento se es demasiado viejo para conducir un avión con cientos de pasajeros a bordo, ha sido durante mucho tiempo una pregunta difícil de responder. En este preciso momento, Estados Unidos echa de las cabinas a los pilotos de las aerolíneas comerciales antes de cumplir 60 años. Pero es probable que esto cambie. A medida que las pensiones se desvanecen hay cada vez más presión para aumentar la edad a 65 años, y hay mayores probabilidades de que los pasajeros empiecen a ver capitanes de más edad en las cabinas. Algunos otros países ya están tomando este camino, y en el Congreso los legisladores introdujeron leyes con el fin de aumentar la edad permitida. Incluso la Air Line Pilots Association, que anteriormente logró bloquear los intentos de incrementar la edad, ahora afirma que está estudiando si tendría sentido hacer algún cambio.

Los pilotos que ya peinan canas tienen la ventaja de contar con una vasta y variada experiencia en los controles, lo que les permite tomar decisiones inteligentes y bien informadas, que es precisamente lo que usted quiere si, digamos, un avión se encuentra en problemas. No hay que olvidar que en 1989, el capitán David Cronin, de United Airlines, voló un Boeing 747 de regreso a Honolulu después de que una sección grande del fuselaje se había quemado y había expulsado del avión hacia su muerte a nueve pasajeros. Dos de los cuatro motores dejaron de funcionar y se dañaron los alerones, pero las habilidades de vuelo de Cronin salvaron a 327 pasajeros. Luego, en el lapso de un mes, fue considerado demasiado viejo para volar.

Sin embargo, los pilotos de mayor edad también corren un riesgo mayor de inhabilitación repentina, reacciones más lentas o menor destreza mental. Si bien los estudios médicos no ofrecen respuestas claras, muchos muestran que las habilidades sí se deterioran con la edad.

Pregunta para análisis

1. ¿Qué debería hacer la Federal Aviation Administration respecto de las posibles diferencias en la capacidad de volar según la edad?

Fuente: Scott McCartney, "How Old Is too Old to Fly an Airliner?" 22 de febrero, 2005, pp. D1, D4, *The Wall Street Journal*. Reimpreso con autorización.

Podría ser cierto que en general la gente de menos de 60 años tiene mejor vista y tiempo rápido de reacción indispensables para actuar en forma satisfactoria como piloto de una aerolínea comercial. Sin embargo, sigue habiendo una amplia variación en estas habilidades con los diferentes grupos de edad. Algunas personas más jóvenes tienen mala vista, un mayor tiempo de reacción y, para colmo, falta de criterio. En general, las **diferencias individuales** ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo. Dichas diferencias se refieren a variaciones en la manera como la gente responde a la misma situación de acuerdo con sus características personales. Uno de los cientos de posibles ejemplos es que algunas personas se concentran más tiempo y con más atención en su trabajo, por lo que son más productivos y su trabajo es de mayor calidad que los demás.

diferencias individuales Variaciones en la manera de responder de la gente a la misma situación según sus características personales.

En este capítulo se describen varias de las fuentes principales de donde se derivan las diferencias individuales en el trabajo. También le brindará la oportunidad de saber en dónde se encuentra usted en varias dimensiones clave de la conducta, y le ayudará a desarrollar habilidades para responder a las diferencias individuales. Saber cómo responder a dichas diferencias es la piedra angular de las relaciones interpersonales eficaces.

PERSONALIDAD

◄ Objetivo de aprendizaje 1

◄ Objetivo de aprendizaje 2

"No lo ascenderemos a jefe de departamento", afirmó el vicepresidente al analista. "Aunque usted sabe identificar y resolver problemas de manera estupenda, se ha enemistado con muchas personas de la empresa. Es muy descortés e insensible." Como se acaba de indicar, casi todos los éxitos y fracasos en los empleos en los que hay contacto con la gente se atribuyen en gran medida a las habilidades interpersonales. Y los rasgos de personalidad contribuyen de manera importante a las habilidades interpersonales, o relaciones humanas.

La **personalidad** se refiere a aquellos patrones de conducta duraderos y recurrentes y tienden a expresarse en una amplia variedad de situaciones. Una persona que es insolente e insensible en una situación, probablemente actuará en forma similar en muchas otras situaciones. Su personalidad es lo que lo hace a usted único. Su manera de caminar, de hablar, su aspecto, su conversación y sus valores y conflictos interiores contribuyen todos a conformar su personalidad. ¿Alguna vez se ha percatado de que cuando conoce bien a alguien puede identificar a dicha persona sólo al escuchar sus pasos? Esto sucede porque mucha gente tiene una manera de andar característica.

personalidad Patrones de comportamiento persistentes y duraderos que tienden a expresarse en una gran variedad de situaciones.

Se ilustrará la importancia de la personalidad para las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones mediante la descripción de ocho rasgos de la personalidad y tipos psicológicos relacionados con estilos cognitivos. Además, se le ofrecerán directrices para lidiar de manera eficaz con diferentes tipos de personalidad.

OCHO FACTORES Y RASGOS PRINCIPALES DE LA PERSONALIDAD

Muchos psicólogos consideran que la estructura básica de la personalidad humana está representada por cinco amplios factores, conocidos como el Modelo de los Cinco Factores (o los Cinco Grandes): la actitud neurótica, la extraversión (la manera científica de referirse a la *extroversión*), la franqueza, la afabilidad y la escrupulosidad. Otros tres factores clave de la personalidad —vigilar uno mismo su conducta, asumir riesgos y buscar emociones, y el optimismo—, son tan importantes para las relaciones humanas que también se consideran aquí.

Los ocho factores tienen un impacto sustancial en las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo. Las interpretaciones y significados de estos factores ofrecen información valiosa porque le ayudan a identificar áreas importantes para el desarrollo personal. Si bien dichos factores son en parte heredados, casi toda la gente puede mejorarlos

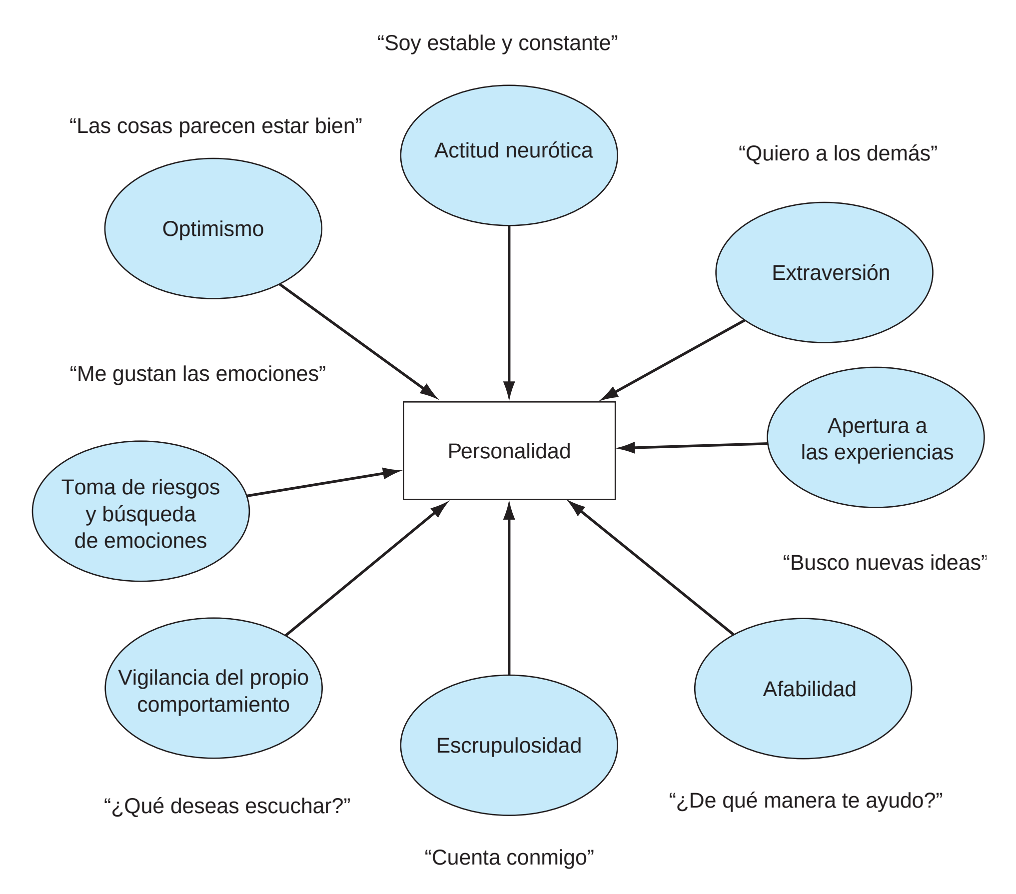


FIGURA 2-1 Ocho factores de la personalidad asociados a las habilidades interpersonales

siempre y cuando realice un esfuerzo consciente durante algún tiempo. Por ejemplo, a una persona suele tomarle un mínimo de tres meses de esfuerzo para que se le perciba como más afable. Los ocho factores, mostrados en la figura 2-1, se describen en la siguiente lista.

1. La *actitud neurótica* refleja inestabilidad emocional e identifica a la gente proclive a sufrir problemas psicológicos y a enfrentar las dificultades en formas improductivas. Los rasgos asociados con este factor de la personalidad incluyen estar ansioso, ser inseguro, enojarse, sentirse avergonzado, ser emotivo y preocuparse. Una persona poco neurótica, o con buena estabilidad emocional, es tranquila y confiada, y por lo general guarda el control.
2. La *extraversión* refleja la cantidad o intensidad de las interacciones sociales, la necesidad de estímulo social, la confianza en sí mismo y la competencia. Los rasgos que se asocian a la extraversión incluyen ser sociable, afable, asertivo, conversador y activo. A una persona sociable suele describírsele como extrovertida, en tanto que a las personas introvertidas se les describe como reservadas, tímidas y calladas.
3. La *franqueza* refleja la búsqueda proactiva de la experiencia por el mero gusto de hacerlo. Los rasgos asociados con la franqueza comprenden ser creativo y culto, tener curiosidad intelectual, una mente abierta y sensibilidad artística. La gente con un bajo grado de este factor de la personalidad es práctica, con escasos intereses.
4. La *afabilidad* refleja la calidad de la propia orientación interpersonal. Los rasgos asociados con el factor de la afabilidad incluyen ser cortés, flexible, confiado, generoso y cooperador, saber perdonar, ser bondadoso y tolerante. En el otro extremo se encuentra la gente antipática, fría y hostil.
5. La *escrupulosidad* refleja organización, moderación, persistencia y motivación para alcanzar metas. Los rasgos asociados con la escrupulosidad incluyen trabajar de manera ardua, ser confiable, bien organizado y cabal. La persona con poca escrupulosidad es perezosa, desorganizada y poco confiable.

6. La *vigilancia del propio comportamiento* se refiere al proceso de observar y controlar la manera como nos perciben los demás. Quienes vigilan muy bien su propio comportamiento son pragmáticos e incluso actores camaleónicos en los grupos sociales. A menudo dicen lo que los demás quieren escuchar. Quienes vigilan poco su propio comportamiento evitan situaciones que les exigen adaptarse a cuestiones externas. De este modo su comportamiento externo se adapta a sus valores internos. La poca vigilancia del propio comportamiento con frecuencia conduce a la inflexibilidad.
7. *Asumir riesgos y buscar emociones* se refieren a la tendencia de correr riesgos e ir en pos de sensaciones. Las personas que tienen una alta puntuación en estos rasgos de la personalidad buscan sensaciones que representen experiencias nuevas, intensas y complejas. Están dispuestas a correr riesgos por el simple hecho de tener estas experiencias. La búsqueda de enormes compensaciones y emociones diarias motiva a la gente que tiene una gran necesidad de correr riesgos y buscar emociones.[1] Realice el Examen de autovaloración 2-1 para medir su propensión a asumir riesgos y buscar emociones.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 2-1

LA ESCALA DE TOMA DE RIESGOS

Instrucciones: Conteste falso o verdadero a las preguntas siguientes para obtener una idea aproximada de su tendencia a correr riesgos o su deseo de hacerlo:

	Verdadero	Falso
1. Puedo comer sushi u otros pescados crudos.	☐	☐
2. Creo que deben desaparecer la montaña rusa de los parques de diversiones.	☐	☐
3. No me gusta probar comida de otras culturas.	☐	☐
4. Preferiría bonos a acciones de crecimiento.	☐	☐
5. Me gusta desafiar a los que ostentan el poder.	☐	☐
6. No siempre me pongo el cinturón de seguridad cuando manejo.	☐	☐
7. A veces hablo por el teléfono móvil cuando conduzco a alta velocidad.	☐	☐
8. Me encantaría ser empresario (o me encanta serlo).	☐	☐
9. Me gustaría ayudar en una crisis como en el retiro del mercado de un producto por motivos de seguridad.	☐	☐
10. Me gustaría explorar cuevas (o ya lo he hecho).	☐	☐
11. Estaría dispuesto a que por lo menos una tercera parte de mi compensación consistiera en un bono por buen desempeño.	☐	☐
12. Estaría en disposición de visitar una prisión de máxima seguridad por algún proyecto de trabajo.	☐	☐

Puntuación e interpretación: Otórguese un punto por cada respuesta que coincida con las soluciones que se ofrecen a continuación. Si suma 10-12, quizá sea una persona que corre muchos riesgos; 6-9, corre riesgos en forma moderada; 3-5, es cauteloso; 0-2, casi no corre riesgos.

1. V	5. V	9. V
2. F	6. V	10. V
3. F	7. V	11. V
4. F	8. V	12. V

Fuente: La idea de una prueba sobre la comodidad que se experimenta al asumir riesgos, así como muchos enunciados del cuestionario, proceden del psicólogo Frank Farley.

8. El *optimismo* se refiere a la tendencia a experimentar estados emocionales positivos y a creer que casi todas las actividades arrojarán resultados positivos. El otro extremo de la escala es el *pesimismo*, que es una tendencia a experimentar estados emocionales negativos y a creer que casi todas las actividades depararán resultados negativos. Asimismo, se habla del optimismo versus el pesimismo en términos más técnicos como la afectividad positiva versus la afectividad negativa, y se considera un rasgo muy importante de la personalidad. La tendencia de alguien hacia la afectividad positiva (optimismo) versus la afectividad negativa (pesimismo) también tiene influencia en la satisfacción en el trabajo. Ser optimista, como puede imaginarse, tiende a mejorar la satisfacción en el trabajo.[2]

Los indicios de la relevancia del Modelo de Cinco Factores (del rasgo uno al cinco de la lista anterior) de la personalidad para entender el comportamiento humano proceden de un estudio intercultural con 7,134 personas. Se observó que la estructura de cinco factores de los estadounidenses también era válida en el caso de alemanes, portugueses, hebreos, chinos, coreanos y japoneses cuando se tradujeron las preguntas de la prueba de personalidad a cada uno de estos idiomas. Con base en este estudio, se concluyó que la estructura de la personalidad es universal, muy similar a la estructura del cerebro o del cuerpo.[3] Al ver los datos una vez más, se descubrió que la extraversión, la afabilidad y la escrupulosidad son importantes factores de la personalidad en la mayoría de las culturas. La actitud neurótica y la franqueza dependen más de la cultura, y son relevantes en especial en Estados Unidos.[4]

LOS OCHO FACTORES Y RASGOS Y EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Según el trabajo que se realice, cualquiera de los factores anteriores de la personalidad puede ser importante para el éxito. Una explicación de que la personalidad está relacionada con el desempeño es que un rasgo en particular de ésta nos da un sesgo o un efecto positivo hacia ciertas acciones.[5] Por ejemplo, una persona que tiene mucha escrupulosidad cree que si la gente es diligente trabajará más y recibirá recompensas justas. La escrupulosidad se relaciona con el desempeño en el trabajo en muchas ocupaciones diferentes y se ha demostrado que es el rasgo de personalidad que más a menudo se relaciona con el éxito. Sin embargo, hay algunos casos en los que ser demasiado escrupuloso puede interferir con el éxito en el trabajo. Si el trabajo requiere una gran espontaneidad e imaginación, quizá una persona muy escrupulosa tenga un mal desempeño porque le desagrada romper las reglas o apartarse del pensamiento convencional.[6] Por ejemplo, un publicista escrupuloso tal vez dude en hacer un anuncio de televisión en el que aparezca una mujer saltando de un edificio a un camión de reparto de UPS.

Otro hallazgo importante de la investigación es que la extraversión se asocia con el éxito en el caso de los gerentes y los representantes de ventas. La explicación es que a gerentes y vendedores se les exige tener mucha interacción con otras personas.[7] Para la gente que desea avanzar en su profesión, es importante vigilar muy bien su comportamiento. Se hizo un análisis de la personalidad que vigila su comportamiento por medio de la combinación de 136 estudios en los que participaron 23,101 personas. El descubrimiento más importante fue que las personas que vigilan muy bien su comportamiento por lo general reciben mejores puntuaciones de su desempeño que quienes no lo hacen. Los primeros también tenían más probabilidades de surgir como líderes y abrirse camino hacia las esferas de la alta dirección.[8] Otra ventaja de vigilar el propio comportamiento es que es más probable que la persona ayude a sus colegas, incluso cuando no se lo pidan.[9] Un ejemplo sería ayudar a un empleado que no está en el mismo departamento con un problema de cambio de divisas aun cuando ésta no era su responsabilidad. La disponibilidad de ir más allá de la descripción del propio trabajo se denomina **conducta de ciudadano de la organización**. Los patrones valoran mucho a los buenos ciudadanos de la organización.

actuar como ciudadano de la organización
La disposición a hacer más de lo que comprende la descripción del propio empleo.

En ocasiones, una combinación de factores de la personalidad se asociará más de cerca con el éxito en el trabajo que un solo factor. Se llevó a cabo un estudio acerca de la personalidad y de las puntuaciones de desempeño en el trabajo en diversas ocupaciones, incluyendo oficinistas y representantes de ventas de electrodomésticos al mayoreo. Un descubrimiento clave fue que las personas escrupulosas que también obtuvieron una alta puntuación en afabilidad tuvieron un mejor desempeño que los escrupulosos que

eran menos afables.[10] (¡Ser afable con su jefe ayuda a elevar las evaluaciones del desempeño!) En un estudio con representantes de ventas farmacéuticos experimentados se observó que la combinación de extraversión y escrupulosidad se vinculaba con mayores ventas. No obstante, la escrupulosidad fue el factor de la personalidad que más se relacionaba con el crecimiento en las ventas a lo largo de varios años para los representantes de ventas experimentados.[11]

En la medida en que la persona tenga una alta posición en cuanto a afabilidad, el supervisor la percibe como alguien que necesita o no necesita mucho mantenimiento (mucha atención). En un estudio realizado con 338 oficinistas en el área de la fabricación se encontró que entre los empleados que tenían una alta posición en escrupulosidad, el no ser afables impulsaba a los supervisores a calificarlos como participantes de un comportamiento que requería mucho mantenimiento.[12]

De igual manera, el optimismo y el pesimismo pueden estar vinculados con el desempeño en el trabajo. El optimismo puede ser muy útil cuando se intenta realizar tareas como vender un producto o servicio o motivar a un grupo de personas. Sin embargo, la psicóloga Julie Normen ha reunido pruebas considerables de que el pesimismo en ocasiones puede mejorar el desempeño en el trabajo. Los pesimistas por lo general asumen que algo saldrá mal y se prepararán con cuidado para evitar torpezas y mala suerte. Por ejemplo, un pesimista respaldará los archivos de computadora o tendrá otros planes para cuando surjan situaciones urgentes que puedan cancelar las operaciones.[13]

ESTILOS COGNITIVOS Y TIPOS DE PERSONALIDAD

La gente va resolviendo problemas de diferentes maneras. Usted habrá observado, por ejemplo, que algunas personas son más analíticas y sistemáticas mientras que otras son más intuitivas. El método más usado para clasificar los estilos de resolución de problemas es el Indicador de Tipos Myers-Briggs (*Myers-Briggs Type Indicator*, MBTI),[14] y tal vez muchos de los lectores de este libro ya hayan recurrido al MBTI. A las maneras de resolver los problemas se les llama **estilos cognitivos**. Según este método de entender los estilos de resolución de problemas, los rasgos de la personalidad influyen mucho en la forma en que abordamos los problemas, como es el hecho de que ser introvertido nos lleva al manejo de ideas. El conocimiento de estos estilos cognitivos nos puede ayudar a relacionarnos mejor con la gente, ya que podemos apreciar mejor la forma en que toman sus decisiones.

estilo cognitivo
Procesos mentales usados para percibir y emitir opiniones a partir de situaciones.

De acuerdo con el famoso psicoanalista Carl Jung, la forma en que la gente reúne y evalúa la información determina su estilo cognitivo; el análisis de Jung se convirtió en la base para el MBTI. Jung estableció que existen cuatro dimensiones del funcionamiento psicológico:

1. **Introvertido versus extravertido.** Las personas introvertidas tienden al mundo interior de las ideas y los sentimientos, mientras que los extravertidos tienden al mundo exterior de las personas y los objetos.
2. **Pensamiento versus sentimiento.** Las personas que piensan, prefieren tomar decisiones en forma lógica basándose en hechos o cifras, mientras que los que se dejan llevar por sus sentimientos basan sus decisiones en información subjetiva.
3. **Razón versus intuición.** Los individuos racionales prefieren concentrarse en los detalles, mientras que los intuitivos prefieren concentrarse en los aspectos grandes (el "panorama completo").
4. **Juicio versus percepción.** Los juiciosos buscan resolver los problemas, mientras que los perceptivos son relativamente flexibles y buscan más información.

Si se combinan los cuatro tipos entre sí, se obtienen 16 tipos de personalidad, tal y como se muestra en la figura 2-2. Los datos de la investigación en cuanto al MBTI por lo general son concluyentes con respecto a los 16 tipos y al hecho de que la gente con estilos cognitivos diferentes prefiere diversas ocupaciones.[15] Por ejemplo, el tipo cognitivo ENTP se etiqueta como el "conceptualizador", quien se apasiona por las nuevas oportunidades, a quien le desagradan las rutinas y es más probable que sea un emprendedor que un gerente corporativo. El estilo cognitivo ISTJ se etiqueta como el "tradicionalista", y con frecuencia será contador o analista financiero. El tipo INJT se etiqueta como el "visionario", que aunque representa una pequeña proporción de la población, a menudo son altos ejecutivos de empresas comerciales. Uno de los tipos más comunes entre la gente en general, así como entre los gerentes, es el ESTJ, etiquetado como el "organizador".

ENTP (Conceptualizador)	ISTJ (Tradicionalista)	INTJ (Visionario)	ESTJ (Organizador)
Rápido e ingenioso, discutirá cualquier parte del problema sólo por diversión; quizá desprecie las tareas rutinarias. (Bueno para el trabajo creativo en el que no son cruciales los plazos de entrega.)	Serio, callado, práctico, lógico, confiable. (Bueno para el trabajo que requiere una atención cuidadosa hacia los detalles, como contabilidad o auditoría.)	Escéptico, crítico, independiente, decidido, original. (Bueno para el papel de líder principal, como en el caso de director ejecutivo.)	Práctico, realista, con tendencia mental natural para los negocios o la mecánica; le gusta organizar y dirigir actividades. (Bueno para ser supervisor de fabricación.)

FIGURA 2-2 Cuatro estilos congnitivos de la tipología Myers-Briggs

Nota: I = Introvertido, E = Extrovertido, T = Pensador, F = Sentimientos, S = Racional, N = Intuitivo, J = Juicioso y P = Perceptivo.

Fuente: Las descripciones de la personalidad se basan en la información del *Meyers-Briggs Type Indicator* de Catherine C. Briggs e Isabel Briggs Myers. Copyright 1983 de Consulting Psychologists Press, Inc. Todos los derechos reservados.

Muchas de las personas que emplean el Myers-Briggs no saben que es una medida aproximada y no una escala definitiva, como las medidas para el peso corporal. La dimensión más confiable parece ser pensamiento versus sentimiento, lo cual es similar a reflexionar sobre los detalles en comparación con brincar a una decisión rápida con base en el sentir y la experiencia, o ser reflexivo versus impulsivo.

Si recurre al Indicador de Tipos Myers-Briggs, que normalmente se encuentra en los centros de orientación vocacional, descubrirá su tipo. También puede analizar estos cuatro tipos y hacer un juicio tentativo en cuanto a si alguno se apega a su estilo de resolver problemas. Reconocer su estilo de resolución de problemas le permite identificar el trabajo que puede realizar bien, como se explica en la figura 2-2.

NORMAS PARA TRATAR CON DIFERENTES TIPOS DE PERSONALIDAD

Objetivo de aprendizaje 3 ▶

El propósito clave al presentar información de muestras de diversos tipos de personalidad es ofrecer pautas para individualizar la forma de acercarse a la gente. Como ejemplo básico, si desea sumar puntos con un introvertido, sería conveniente que abordara a dicha persona en una forma moderada y relajada. Por el contrario, un acercamiento más gregario y desenfadado puede ser más eficaz con un extravertido. El fin de individualizar el acercamiento es construir una mejor relación laboral o establecer una buena relación con la otra persona. Para que coincida su manera de abordar a una persona con un tipo de personalidad determinado, primero debe llegar a un diagnóstico aproximado de la personalidad del individuo. Por tanto, las sugerencias siguientes se restringen a los aspectos fácilmente observables de la personalidad.

1. Al relacionarse con una persona que parece tener una actitud neurótica, según sus síntomas de preocupación y tensión, sea relajado y tranquilizador; trate de no proyectar su propia ansiedad y temores; escuche; si es posible, reduzca al mínimo el énfasis en plazos de entrega y en las funestas consecuencias de que un proyecto fracase. Muestre preocupación e interés en el bienestar de la persona.
2. Al relacionarse con alguien extravertido, haga hincapié en la amistad, la calidez, y converse mucho. Hable más de la gente que de las ideas, las cosas o la información. Exprese su interés por que siga la relación de trabajo.

3. Al relacionarse con alguien introvertido, avance despacio hacia la formación de una relación laboral. No confunda el silencio con la falta de interés; tolere los momentos de silencio. Dé importancia a las ideas, las cosas y la información más que a la gente.
4. Al relacionarse con alguien abierto a las experiencias, céntrese en compartir la información, en generar ideas y en encontrar maneras creativas de solucionar los problemas. Apele a su intelecto mediante análisis de temas sustanciosos más que charlas ordinarias y chismes.
5. Al relacionarse con una persona cerrada a las experiencias, apéguese a los datos de la situación en particular. Considere que dicha persona prefiere no pensar mucho y hacer tratos con el aquí y ahora.
6. Al relacionarse con alguien afable, sólo relájese y sea usted mismo. Responda con amabilidad para alimentar una relación laboral que con toda seguridad será excelente.
7. Al relacionarse con una persona poco afable, sea paciente y tolerante. Al mismo tiempo, ponga límites acerca de los malos tratos que está dispuesto a soportar. La gente poco afable en ocasiones desea en secreto que los demás frenen su conducta antisocial.
8. Al relacionarse con una persona escrupulosa, ofrézcale libertad y no lo critique. Es probable que dicha persona cumpla con sus compromisos sin que se lo pidan. A menudo a las personas escrupulosas no se les aprecia debidamente, así que no olvide reconocer su confiabilidad.
9. Al relacionarse con alguien poco escrupuloso, vigílelo de cerca, en especial si necesita del trabajo de dicha persona para concluir el de usted. No asuma que por su rostro honesto y su sonrisa complaciente responderá como lo prometió. Con frecuencia esté al pendiente de lo que le pide e imponga plazos de entrega si tiene la autoridad para hacerlo. Exprese su profunda gratitud cuando la persona cumpla.
10. Al relacionarse con alguien que vigila su comportamiento, o usted sospecha que lo hace, tenga cuidado al pensar que en realidad dicha persona respalda la posición de usted. Tal vez sólo esté siguiendo su tendencia natural de parecer que complace a los demás, pero en realidad no se sienta así.
11. Al relacionarse con alguien con gran propensión a asumir riesgos y buscar emociones, destaque los aspectos riesgosos y atrevidos de actividades con las que usted esté familiarizado. Hable de la introducción de un nuevo producto en un mercado muy competitivo, de opciones para compra de acciones, de inversión en empresas que ponen en marcha tecnología de vanguardia, de paracaidismo y de carreras de autos.
12. Al relacionarse con alguien con poca propensión a asumir riesgos y buscar emociones, céntrese en los aspectos seguros de las actividades que a usted le son conocidas. Hable del éxito de un producto establecido en un mercado estable (como lápices y sujetadores de papel), inversión en bonos de la tesorería, seguros de vida, campamentos y jardinería.
13. Al tratar con una persona del tipo racional, destaque los datos, las cifras y el pensamiento convencional sin sacrificar los valores que usted tiene. Para convencer al tipo racional, dé mayor importancia a la lógica que a lo emocional. Concéntrese en el detalle más que en el panorama completo.
14. Al tratar con un individuo de tipo intuitivo, haga hincapié en los sentimientos y los juicios, juegue con las ideas, la imaginación y la creatividad. Céntrese más en el panorama completo que en el detalle.

Para empezar a poner en práctica estas normas, haga la interpretación de papeles del Ejercicio para el desarrollo de habilidades 2-1. Recuerde que el que interpreta un papel es un actor extemporáneo. Póngase en los zapatos del personaje que represente y visualice cómo actuaría dicha persona. Debido a que sólo se le da una idea general del guión, recurra a su imaginación para completar los detalles.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 2-1

REPRESENTACIÓN DE PAPELES DE LA PERSONALIDAD

Extravertido. Un estudiante interpreta el papel de un exitoso representante de ventas externo que acaba de levantar un pedido de 3 millones de dólares para la empresa. El representante regresa eufórico a la oficina. El otro alumno hace el papel de un miembro del personal de soporte de la oficina, quien decide que es una oportunidad estupenda para construir una buena relación con el afortunado vendedor. Haga la representación durante unos siete minutos. Los demás alumnos deberán observar y luego dar retroalimentación cuando acabe la representación. (Las instrucciones en cuanto al tiempo, la observación y la retroalimentación también se aplican a los otros dos personajes de este ejercicio y en todo el libro.)

Franqueza. Un estudiante interpreta el papel de un empleado experimentado del departamento a quien se le pide que pase algún tiempo instruyendo a un nuevo alumno o interno. Parece que esta nueva persona está abierta a las experiencias. Otro estudiante desempeña el papel del estudiante nuevo, abierto a las experiencias y ansioso de tener éxito en este nuevo puesto.

Tipos racional e intuitivos. Un estudiante hace el papel de un individuo racional encargado de revisar las cuentas de gastos. El otro interpreta el papel de un gerente en cuyo departamento se han descubierto muchos abusos en las cuentas de gastos (como falta de documentación y gastos altos). El gerente es del tipo intuitivo. La persona encargada de las cuentas visita al gerente en su oficina para hablar del problema.

CAPACIDAD INTELECTUAL

inteligencia La capacidad de adquirir y aplicar conocimientos, incluida la solución de problemas.

La capacidad intelectual, o inteligencia, es uno de los orígenes más importantes de las diferencias individuales que afectan el comportamiento y el desempeño en el trabajo. La **inteligencia** es la capacidad de adquirir y aplicar el conocimiento, incluyendo la solución de problemas. Los empleados inteligentes pueden resolver mejor los problemas abstractos. En los trabajos que son excesivamente sencillos, como empacar zapatos en una caja, emplear a alguien con una inteligencia menor a la promedio puede tener la ventaja de que es probable que el empleado no se aburra.

Entender la naturaleza de la inteligencia contribuye a tener relaciones interpersonales eficientes en el lugar de trabajo. La evaluación que se haga de la inteligencia de alguien puede influir en la manera de relacionarse con dicha persona. Por ejemplo, si usted considera que alguien es inteligente tratará de buscar su opinión acerca de un problema difícil. Si se da cuenta de que existen diferentes tipos de inteligencia, es más probable que aprecie los puntos fuertes de la gente. Por tanto, es menos probable que juzgue a los demás como buenos o malos para resolver problemas.

factor g (general) Factor de la inteligencia que contribuye a la capacidad de desempeñarse bien en muchas tareas.

Hay cuatro aspectos importantes de la capacidad intelectual, que incluyen: (1) los componentes de la inteligencia tradicional, (2) inteligencia práctica, (3) inteligencias múltiples e (4) inteligencia emocional. (Este cuarto tipo de inteligencia puede considerarse también como parte de la personalidad, no como la capacidad intelectual.) El conocimiento de los cuatro aspectos enriquecerá su comprensión de otros empleados y de usted mismo.

factores s (especiales) Componentes específicos de la inteligencia que contribuyen a la habilidad de solucionar problemas.

LOS COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA TRADICIONAL

La inteligencia consta de más de un componente. Los componentes de la inteligencia son como una aptitud mental independiente. Los datos sugieren que la inteligencia consiste en un **factor g (general)** y **factores s (especiales)** que contribuyen a la capacidad para resolver problemas. Los resultados de las pruebas de casi cualquier tipo (como matemáticas, aptitudes para las relaciones en el espacio, o habilidades de lectura) de al-

guna manera se ven influidas por el factor *g*. El factor *g* ayuda a explicar por qué algunas personas tienen un buen desempeño en tantas tareas mentales distintas. A lo largo de los años se han acumulado muchas pruebas de que los trabajadores muy inteligentes tienden a tener un mejor desempeño. Es probable que la relación entre *g* y el desempeño en el trabajo sea más fuerte para aquellos aspectos de los trabajos que requieren pensar y saber, como la solución de problemas y el conocimiento técnico.[16]

Con los años, muchos investigadores han planteado diferentes factores especiales que contribuyen a la aptitud mental general. Sistemáticamente se han identificado los siete factores siguientes:

1. **Comprensión verbal.** La capacidad de entender el significado de las palabras y su relación con las demás y de comprender la información oral y escrita.
2. **Fluidez léxica.** La capacidad de emplear palabras con rapidez y facilidad, sin centrarse en la comprensión verbal.
3. **Agudeza numérica.** La capacidad para manejar números, participar en análisis matemáticos y hacer cálculos aritméticos.
4. **Percepción del espacio.** La capacidad de visualizar las formas en el espacio y manipular los objetos mentalmente, en especial en tres dimensiones.
5. **Memoria.** Tener una buena memorización para los símbolos, las palabras y las listas de números, junto con otras asociaciones.
6. **Velocidad de percepción.** La capacidad de percibir detalles visuales, de captar similitudes y diferencias, y de realizar tareas que requieren percepción visual.
7. **Razonamiento inductivo.** La capacidad de descubrir reglas o principios y aplicarlos en la solución de un problema, y de hacer juicios y tomar decisiones que sean lógicamente acertadas.

Ser bueno en cualquiera de estas aptitudes mentales a menudo lleva a disfrutar el trabajo que está asociado con esa aptitud. También puede suceder lo contrario: disfrutar algún tipo de actividad mental puede llevar a desarrollar una aptitud para esa actividad. El examen de autovaloración 2-2 le brinda la oportunidad de medir sus preferencias para la información numérica.

La mejor medida de la inteligencia de una persona es el tipo de vida que lleva.
—David Wechsler, quien desarrolló una de las pruebas de coeficiente intelectual más empleadas

INTELIGENCIA PRÁCTICA

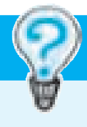
A muchas personas, incluidos los psicólogos, les preocupa que la manera tradicional de entender la inteligencia, describa en forma inadecuada la capacidad intelectual. Una poco afortunada consecuencia de las pruebas de inteligencia es que la forma como se determina tradicionalmente la inteligencia es en gran parte la capacidad de desarrollar tareas relacionadas con el trabajo académico. Por tanto, alguien que tiene una puntuación muy alta en una prueba de inteligencia podría seguir un complicado manual de instrucciones, pero quizá no sería listo en lo cotidiano.

A fin de contrarrestar la limitada idea de que la inteligencia tiene que ver en su mayor parte con la capacidad de resolver problemas abstractos, se ha propuesto la **teoría de la triple inteligencia**, la cual sostiene que la inteligencia está formada por tres subtipos diferentes: analítico, creativo y práctico. El subtipo *analítico* es la inteligencia tradicional que se necesita para resolver problemas difíciles. Se requiere la inteligencia analítica para tener un buen desempeño en la mayoría de las asignaturas escolares. El subtipo *creativo* es el tipo de inteligencia que se necesita para la imaginación y la combinación de cosas de manera novedosa. El subtipo *práctico* es el tipo de inteligencia que se requiere para adaptar el entorno a las propias necesidades.[17] La idea de la inteligencia práctica ayuda a explicar por qué alguien a quien le cuesta trabajo la escuela puede ser un empresario, político o atleta exitoso. La inteligencia práctica incorpora las ideas del sentido común, la sabiduría y la inteligencia en lo cotidiano.

teoría de la triple inteligencia Explicación de la capacidad intelectual que sostiene que la inteligencia se compone de tres diferentes subtipos: analítica, creativa y práctica.

Alguien con una gran inteligencia práctica también gozará de buena **intuición**, una forma de saber o razonar, basada en la experiencia, en la que la ponderación y el equilibrio de los datos se hacen de modo automático. Algunos ejemplos de una buena intuición

intuición Manera de conocer o razonar que se basa en la experiencia y en la que los datos se ponderan y equilibran de manera automática.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 2-2

ACTITUDES HACIA LA INFORMACIÓN NUMÉRICA

Instrucciones: Describa qué tanto está de acuerdo con los enunciados siguientes, según esta escala: muy en desacuerdo (DS); en desacuerdo (D); neutral (N); de acuerdo (A); muy de acuerdo (MA). Encierre en un círculo en el número de la columna correspondiente.

	DS	*D*	*N*	*A*	*MA*
1. Me gustan los trabajos en los que es indispensable utilizar números.	1	2	3	4	5
2. Creo que es difícil entender la información cuantitativa.	5	4	3	2	1
3. Me satisface resolver problemas cotidianos relacionados con números.	1	2	3	4	5
4. Es muy útil la información numérica en la vida cotidiana.	1	2	3	4	5
5. Prefiero no prestar atención a la información relacionada con números.	5	4	3	2	1
6. Creo que debe haber más información en forma de datos numéricos.	1	2	3	4	5
7. No me gusta pensar en asuntos que tengan que ver con los números.	5	4	3	2	1
8. Los números no son necesarios en la mayor parte de las situaciones.	5	4	3	2	1
9. Se disfruta más pensar si no se trata de información cuantitativa.	5	4	3	2	1
10. Me gusta hacer cálculos relacionados con información numérica.	1	2	3	4	5
11. La información cuantitativa es vital para tomar decisiones precisas.	1	2	3	4	5
12. Me gusta pensar en asuntos que tienen que ver con información numérica.	1	2	3	4	5
13. Entender los números es tan importante en la vida cotidiana como leer o escribir.	1	2	3	4	5
14. Con facilidad pierdo el interés en las gráficas, los porcentajes y la información cuantitativa.	5	4	3	2	1
15. Creo que la información numérica es relevante en casi todas las situaciones.	1	2	3	4	5
16. Creo que es importante comprender y usar la información numérica para tomar decisiones bien informadas.	1	2	3	4	5
17. Los números están de sobra en la mayor parte de las situaciones.	5	4	3	2	1
18. Se pierde tiempo cuando se aprende información que contiene muchos números.	5	4	3	2	1
19. Me gusta repasar los números mentalmente.	1	2	3	4	5
20. Traducir la información a números me ayuda a pensar	1	2	3	4	5

Calificación total ______

Calificación e interpretación: Sume los números que encerró en un círculo a fin de obtener su calificación total.

85-100 Tiene una auténtica y contundente disposición hacia la información numérica y el trabajo con información cuantitativa.

55-84 Tiene una disposición moderadamente favorable hacia la información numérica y el trabajo con información cuantitativa.

20-54 Tiene actitudes muy negativas hacia la información numérica y el trabajo con información cuantitativa. Es tanto lo que le desagradan las soluciones cuantitativas a los problemas, que de inmediato pone en duda el análisis estadístico.

Fuente: Cuadro de Madhubalan Viswanathan, “Measurement of Individual Differences in Preference for Numerical Information”, *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1993, p. 745. Reimpreso con autorización.

incluyen el de un comerciante que tiene el presentimiento de que un estilo en especial será lo más cotizado de la siguiente temporada, el de un entrenador de baloncesto que ve posibilidades en un joven desgarbado y el de un supervisor que tiene la corazonada de que un vecino sería un muy buen empleado de su departamento en la empresa. También se requiere la intuición para la inteligencia creativa.

Una de las principales reservas que algunos tienen acerca de la inteligencia práctica es la implicación de que las personas muy inteligentes en el sentido tradicional no piensan en forma práctica. Para decir la verdad, la mayoría de los ejecutivos y otros empleados de alto nivel obtienen una buena puntuación en las pruebas de capacidad intelectual, pruebas que por lo general miden la inteligencia analítica.

De regreso al caso inicial

Recordará el interés por saber cuánto tiempo se debe permitir que los pilotos maduros sigan volando aviones comerciales. El hecho de que en la actualidad se permita que estos pilotos experimentados trabajen hasta los 60 años de edad habla de la importancia de la inteligencia práctica. Se necesita criterio cuando se llevan a 350 pasajeros a bordo. La Federal Aviation Administration sostiene que se ha demostrado que el retiro a los 60 años es una norma segura, así que, ¿para qué cambiar si se puede poner en riesgo la seguridad? Sin embargo, puesto que la gente mantiene su capacidad productiva durante más años, la FAA puede cambiar su postura.

INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Otra manera de entender la naturaleza diversa de la capacidad intelectual es mediante la teoría de las **inteligencias múltiples**. Según Howard Gardner, la gente conoce y entiende el mundo de maneras muy diferentes y aprende en formas distintas. Los individuos poseen las siguientes ocho inteligencias, o facultades, en grados variables:

inteligencias múltiples Teoría de la inteligencia que sostiene que la gente sabe y comprende el mundo en maneras claramente diferentes y aprende de distintas maneras.

1. **Lingüística.** Permite a la gente comunicarse por medio del lenguaje, incluida la lectura, la escritura y el habla.
2. **Lógico-matemática.** Permite que los individuos vean las relaciones entre los objetos y resuelvan los problemas, como en el caso del cálculo y la estadística.
3. **Musical.** Otorga a la gente la capacidad de crear y entender los significados que surgen de los sonidos y de disfrutar diferentes tipos de música.
4. **Espacial.** Permite a la gente percibir y manipular las imágenes en el cerebro y recrearlas a partir de la memoria, como se requiere en el diseño gráfico.
5. **Cinestésica.** Permite que la gente utilice su cuerpo y sus sistemas motores y perceptuales hábilmente como en el baile, en el deporte y en la manifestación de las emociones mediante expresiones faciales.
6. **Intrapersonal.** Permite que la gente distinga entre sus propios sentimientos y adquiera conocimiento preciso de sí misma.
7. **Interpersonal.** Hace posible que los individuos reconozcan y distingan entre los sentimientos, los motivos y las intenciones de los demás, como sucede con la administración o la paternidad.
8. **Naturalista.** Permite que las personas diferencien, clasifiquen y empleen diversas características del entorno físico exterior.

Su perfil de inteligencia influye en la forma en que usted aprende mejor y en el tipo de trabajo para el que está mejor equipado. Gardner está convencido de que es posible desarrollar estas diferentes inteligencias de manera independiente mediante un esfuerzo concentrado. No obstante, cualquiera de estas inteligencias podrían desvanecerse si no se usan.[18] También se puede percibir a los componentes de las inteligencias múltiples como diferentes talentos o habilidades. Tener una gran habilidad general para resolver problemas (*g*) contribuiría a una buena posición en cada una de las ocho inteligencias.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

inteligencia emocional
Cualidades como la de comprender los propios sentimientos, sentir empatía por los demás y controlar las emociones para mejorar la vida.

Las últimas investigaciones han actualizado y difundido la idea de la inteligencia práctica, la cual sugiere que la efectividad con que la gente emplee sus emociones tiene un importante impacto en su éxito. La **inteligencia emocional** se refiere a cualidades como entender los propios sentimientos, tener empatía con los demás y regular las propias emociones para mejorar la forma de vivir. Una persona con gran inteligencia emocional podrá participar en comportamientos como evaluar a la gente, complacer a los demás e influir en ellos. A continuación se presentan cuatro factores clave que se incluyen en un análisis reciente de la inteligencia emocional:[19]

1. **Conocimiento de uno mismo.** La capacidad de entender su humor, emociones y necesidades, así como también el impacto que tienen sobre los demás. La conciencia de uno mismo también incluye el uso de la intuición para tomar decisiones con las que puede vivir feliz. (Alguien que se conoce bien a sí mismo sabe si está presionando demasiado a los demás.)
2. **Autocontrol.** La capacidad de controlar las propias emociones y actuar con honestidad e integridad de una forma constante y aceptable. El grado adecuado de autocontrol ayuda a evitar que alguien haga berrinches cuando las actividades no salen como estaban planeadas. Los empleados eficientes no dejan que su mal humor ocasional arruine su día. Si no pueden superar su mal humor, comunican su problema a sus colegas y les dicen cuánto puede durar. (Alguien con poco autocontrol decidiría de pronto abandonar un proyecto porque el trabajo fue frustrante.)
3. **Sensibilidad social.** Incluye la empatía con los demás y la intuición acerca de los problemas laborales. Un líder de equipo con sensibilidad social, o empatía, podrá valorar si algún miembro del equipo posee el entusiasmo suficiente por un proyecto como para asignarlo a él. Otra faceta de la habilidad social es la capacidad de interpretar la comunicación no verbal, como los ceños fruncidos o las sonrisas.[20] (El supervisor con sensibilidad social, o empatía, tendrá en consideración la reacción más probable de los integrantes del grupo antes de tomar cualquier decisión que les afecte.)
4. **Manejo de las relaciones.** Comprende las habilidades interpersonales de poder comunicarse de manera clara y convincente, resolver los conflictos y construir fuertes lazos personales. Los empleados eficientes recurren a las habilidades del manejo de relaciones para difundir su entusiasmo y resolver desacuerdos, a menudo con amabilidad y buen humor. (Un empleado con habilidades para el manejo de relaciones utilizará un método persuasivo que probablemente funcione bien con un grupo o individuo en especial.)

Así, la inteligencia emocional incorpora muchas de las habilidades y actitudes necesarias para lograr relaciones interpersonales eficientes en las organizaciones. La mayor parte de los temas de este libro, como solucionar conflictos, ayudar a los demás a desarrollarse y poseer habilidades políticas positivas, forman parte de la inteligencia emocional. Como se mencionó antes, la inteligencia emocional puede verse también como un aspecto importante de la personalidad más que como inteligencia en sí. Por ejemplo, si usted puede leer los sentimientos de otras personas, ¿no está siendo sólo listo? El Examen de autovaloración 2-3 le brinda la oportunidad de medir su inteligencia emocional, pero tendrá que ser persistente para obtener la información.

Objetivo de aprendizaje 4 ▶

NORMAS PARA RELACIONARSE CON GENTE DE DIFERENTES NIVELES Y TIPOS DE INTELIGENCIA

Por supuesto que no puede esperar aplicar pruebas de capacidad intelectual y de inteligencia emocional a todos con los que trabaja, reunir su puntuación y luego relacionarse con ellos de manera diferente según su puntuación, pero es posible desarrollar en forma intuitiva un sentido para saber la rapidez mental de la gente y el tipo de tareas mentales que hace mejor. Por ejemplo, los gerentes deben hacer juicios sobre la capacidad intelectual a la hora de seleccionar a la gente para los empleos y asignarles las tareas.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 2-3

¿CUÁL ES SU INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Los psicólogos han elaborado diversas medidas de la inteligencia emocional. La prueba EIQ que se encuentra en *http://www.myskillsprofile.com* aborda 16 habilidades emocionales. El informe de retroalimentación le ofrece una gráfica de sus habilidades emocionales junto con una descripción detallada de su perfil. Una ventaja de esta prueba es que se basa en el trabajo de dos de los investigadores originales de la inteligencia emocional, y no de quienes popularizaron el concepto después.

A continuación se indican varias normas que vale la pena tener en cuenta para mejorar sus relaciones laborales con los demás.

1. Si percibe que otro empleado (incluido su gerente) posee rapidez mental, presente sus ideas con profundidad técnica. Incorpore en su conversación palabras difíciles e informes. Plantéele preguntas difíciles.
2. Si percibe que otro empleado es de mente lenta, presente sus ideas con la mínima profundidad técnica. Emplee un vocabulario básico, sin llegar a ser condescendiente. Pregúntele a menudo si está usted hablando con claridad.
3. Si percibe que a otro empleado le encanta el manejo de los números, emplee información cuantitativa cuando intente persuadirlo. En vez de usar frases como "la mayoría de la gente", diga "cerca de 65% de la gente".
4. Si percibe que otro empleado tiene gran inteligencia creativa, pídale su opinión sobre problemas que requieren una solución creativa. Emplee afirmaciones como "hay un problema que requiere una mente aguda y creativa, así que recurrí a ti".
5. Si percibe que otro empleado tiene poca inteligencia emocional, explíquele con claridad sus sentimientos y actitudes. Quizá la persona no entienda el uso de señales y expresiones indirectas.

Para empezar a poner en práctica estas pautas, realice la interpretación de papeles del Ejercicio para el desarrollo de habilidades 2-2.

LOS VALORES COMO FUENTE DE DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Otro grupo de factores que influyen en el comportamiento de la persona en el trabajo son sus valores y creencias. Un **valor** es la importancia que la persona le adjudica a algo. Los valores también están ligados a la imperecedera creencia de que el modo como uno se conduce es mejor que cualquier otra forma de conducirse. Si usted cree que las buenas relaciones interpersonales son la parte más importante de su vida, sus valores humanistas son fuertes. De igual forma, usted puede pensar que las personas a las que no les interesan mucho las relaciones interpersonales tienen pocos valores.

valor La importancia que una persona le adjudica a algo.

Los valores están muy ligados a la **ética**, o a las elecciones morales que alguien realiza. Los valores de la persona influyen en el tipo de comportamiento que considera ético. La ética convierte a los valores en acciones. A un ejecutivo que valora mucho las utilidades no le parecería poco ético aumentar los precios más de lo necesario para cubrir los costos adicionales. Otro ejecutivo que valora mucho la vida familiar puede sugerir que la empresa invierta en una guardería para niños dentro de las instalaciones. La ética es una parte tan importante de las relaciones interpersonales de las organizaciones que el tema recibe mención aparte en el capítulo 13.

ética Las elecciones morales que realiza una persona. También, lo que es bueno y malo, correcto e incorrecto, justo e injusto, y lo que la gente debe hacer.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 2-2

CÓMO ADAPTARSE A LA GENTE CON DIFERENTE CAPACIDAD INTELECTUAL

El colega mentalmente perspicaz. Un estudiante interpreta el papel de un empleado que tiene que aprender con rapidez el uso de un paquete de programas de cómputo. Usted trata de acercarse a un colega reconocido por su mente perspicaz. Se pregunta si esta persona tan inteligente se interesará en su problema. La otra persona desempeña el papel de un genio de la computación a quien por lo general no le gusta resolver los problemas que la gente debe estar en condiciones de resolver por sí sola. El primero habla con el segundo acerca de cómo cargar el programa.

El integrante del equipo con capacidad intelectual promedio. Un estudiante hace el papel del supervisor que tiene que explicar a un miembro de su equipo cómo calcular los descuentos para los clientes. Según el supervisor, esta persona no sabe calcular los descuentos, aunque es una parte importante de su nuevo puesto de trabajo. El supervisor y la persona se reúnen para tener una sesión de cómo calcular los descuentos.

Con frecuencia, los diferentes valores de las personas provienen de las diferencias en la edad, o en la generación a la que pertenecen. En general, los empleados de más de 50 años tienen valores diferentes de los de la gente mucho más joven. Estas diferencias de valores por la edad a menudo se han visto como un choque entre las personas nacidas durante el auge de la natalidad después de la Segunda Guerra Mundial, entre 1945 y 1964, y los que pertenecen a la Generación X y a la Generación Y. Según el estereotipo, los primeros ven a las Generaciones X y Y como irrespetuosos de las reglas, no dispuestos a cumplir sus compromisos y desleales hacia sus patrones. Los de las Generaciones X y Y ven a los primeros como adoradores de las jerarquías (niveles de autoridad), demasiado cautelosos y con deseos de preservar el *status quo*.

En la tabla 2-1 se resumen estos estereotipos, en el entendido de que los estereotipos masivos, de grupos como éstos, son exactos sólo en parte porque hay literalmente millones de excepciones. Por ejemplo, muchos de los nacidos después de la Segunda Guerra Mundial se fascinan con la tecnología y a muchos de la Generación Y les gusta la jerarquía.

CÓMO SE APRENDEN LOS VALORES

La gente adquiere los valores en el proceso de crecimiento, y muchos valores se aprenden a los cuatro años de edad. Una forma importante en que adquirimos los valores es mediante la observación de otras personas, o los modelos. Los modelos pueden ser los maestros, los amigos, los hermanos, las hermanas e incluso las figuras públicas. Si nos identificamos con cierta persona, es muy probable que desarrollemos algunos de sus valores más importantes.

A Derek, el propietario de un restaurante, se le conocía por su capacidad de ofrecer empleo a adolescentes en problemas y luego de ayudarlos a salir adelante. Cuando se le preguntaba por qué se esforzaba tanto en ayudar a los jóvenes con problemas, explicaba: "Cuando era niño, influyó mucho en mi tío Clarence. Yo estaba pasando una época difícil: robaba en una tienda de saldos y me emborrachaba con cerveza.

"Mi tío Clarence me protegió y pasó horas escuchando mis problemas. Me llevaba a pescar y me preguntaba si podía hacer algo para ayudarme. Al final, recapacité. Decidí que sería como mi tío si algún día tenía la oportunidad de ayudar a los jóvenes."

Otra manera importante en que se aprenden los valores es mediante la comunicación de las actitudes. Las actitudes que se expresan directa o indirectamente ayudan a dar forma a nuestros valores. Suponga que usar el crédito para comprar bienes y servicios fuera considerado como algo malo entre sus amigos y familiares; usted tendría, entonces, valores negativos acerca de las compras a plazos. Las actitudes no manifiestas, sino implí-

TABLA 2-1 Estereotipos de valores para empleados de diversas generaciones.

Nacidos después de la segunda Guerra Mundial (1946–1964)	*Generación X (1965–1977)*	*Generación Y (1978–1984)*
Usan la tecnología como una herramienta necesaria	Son hábiles en tecnología	Hábiles en tecnología
Les gusta la jerarquía	El trabajo en equipo es muy importante	El trabajo en equipo es muy importante
Toleran los equipos, pero valoran el trabajo independiente	No les gustan las jerarquías	No le gustan las jerarquías
La vida profesional es muy importante	Luchan por el equilibrio entre el trabajo y su vida personal, pero por ahora trabajarán muchas horas	Luchan por el equilibrio entre el trabajo y su vida personal, pero por ahora trabajan muchas horas
Son más leales a la empresa	Son leales a su propia profesión	Creen en la informalidad Quieren el dinero rápido
Prefieren la diplomacia	Hablan sin reservas	Conversan con mucha franqueza
Prefieren la antigua economía	Aprecian las economías antigua y nueva	Prefieren la nueva economía
Esperan bonos con base en su desempeño	Le gustaría un bono bajo contrato	Esperaban un bono bajo contrato antes del colapso de las empresas "punto com"
Creen que los problemas deben abordarse de manera formal	Creen que la retroalimentación puede administrarse de manera informal	Creen que la retroalimentación puede darse de manera informal y hasta al vuelo

Fuentes: Varias de las ideas del cuadro son de Robert McGarvey, "The coming of Gen X Bosses", *Entrepreneur*, noviembre de 1999, pp. 60-64; Joanne M. Glenn, "Teaching the Net Generation", *Business Education Forum*, febrero del 2000, pp. 6-14; Anita Bruzzese, "There Needn't Be a Generation Gap", Gannett News Service, 22 de abril del 2002.

citas, también pueden modelar sus valores; si la gente que le rodea no mostraba entusiasmo cuando usted hablaba de los logros en el trabajo, quizá usted no le dé tanto valor al hecho de alcanzar resultados sobresalientes. No obstante, si sus amigos y familiares centraban su vida en su profesión, tal vez usted desarrolle valores similares. (O puede que se rebele contra dicho valor porque interfería con un estilo de vida más relajado.) Muchos valores clave también se aprenden a través de la religión y se convierten en la base moral de la sociedad. Por ejemplo, la mayor parte de las religiones hacen hincapié en el trato justo y amable hacia los demás. Tanto dentro como fuera del trabajo, "apuñalar a alguien por la espalda" se considera inmoral.

CÓMO PONER EN CLARO SUS VALORES

Los valores que usted desarrolla en los primeros años de vida se relacionan de manera directa con el tipo de persona que es y con la calidad de las relaciones que establece.[21] El reconocimiento de este hecho ha generado ejercicios concebidos para ayudar a que la gente ponga en claro y entienda algunos de sus propios valores. El Examen de autovaloración 2-4 le ofrece la oportunidad de poner en claro sus valores.

LA COINCIDENCIA ENTRE VALORES INDIVIDUALES Y LABORALES

En las mejores circunstancias, los valores de los empleados coinciden con los que requiere el trabajo. Cuando se da esta congruencia, es probable que sea mejor el desempeño. Supongamos que Jacquelyn valora mucho ofrecerle oportunidades de trabajo a la gente con poca escolaridad y evitar que vivan de la beneficencia. Entonces acepta el empleo de gerente de una tienda que vende todo a un dólar y que emplea a muchas personas que



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 2-4

CÓMO PONER EN CLARO LOS VALORES

Instrucciones: Del 1 al 20 califique la importancia que tienen para usted, como persona, los siguientes valores. El valor más importante de la lista recibe el 1; el menos importante, el 20. Utilice el espacio junto a "otros" si la lista no incluye algún valor importante para su vida.

______ Tener mi propia casa donde vivir.
______ Tener uno o más hijos.
______ Tener un trabajo y una trayectoria profesional interesantes.
______ Poseer un automóvil.
______ Llevar una buena relación con mis colegas.
______ Gozar de buena salud.
______ Enviar y recibir mensajes de correo electrónico y usar Internet.
______ Poder estar en contacto frecuente con mis amigos mediante el teléfono móvil.
______ Ver mis programas de televisión favoritos.
______ Participar en deportes u otros pasatiempos.
______ Ser admirador de algún equipo deportivo, atleta, grupo de música o algún artista.
______ Ser una persona cercana a la religión.
______ Ayudar a los menos afortunados que yo.
______ Amar y ser amado por otro.
______ Tener relaciones íntimas con otra persona.
______ Tener ingresos superiores al promedio.
______ Estar en buena condición física.
______ Ser alguien que sepa y esté informado.
______ Terminar mi educación formal.
______ Otros.

1. Hable de la calificación que le da a estos valores y compárela con la de la persona que se sienta junto a usted.
2. Tal vez su grupo, ayudado por su instructor, pueda llegar a un promedio de grupo para cada uno de estos valores. ¿De qué manera se comparan sus puntuaciones con las del grupo?
3. Mire de nuevo su propia puntuación, ¿le sorprende?
4. ¿Hay sorpresas en la puntuación del grupo? ¿Qué valores pensó que serían más altos o más bajos?

normalmente tendrían escasas oportunidades de empleo. Jacquelyn está satisfecha porque ella y su patrón comparten un valor similar.

Cuando las demandas de la empresa o del jefe chocan con los valores básicos del individuo, la persona entra en un **conflicto entre la persona y su función**. El individuo desea obedecer las órdenes, pero no quiere hacer algo que no coincida con sus valores. Ocurriría algo así cuando a un empleado se le pide fabricar un producto que considera poco seguro o que no tiene ningún valor para la sociedad.

conflicto entre la persona y su función Situación que ocurre cuando lo que exige la organización entra en conflicto con los valores básicos del individuo.

La gerente de un centro de reducción de peso renunció después de dos años de servicio. Los propietarios le rogaron que se quedara debido a su excelente desempeño. La gerente respondió: "Lo siento, pero creo que mi trabajo es inmoral. Inscribimos a todas estas personas con

grandes expectativas de perder peso de manera permanente. La mayoría consigue bajar de peso por poco tiempo. Mi conflicto es que más del 90% de nuestros clientes recuperan el peso que habían perdido al comer de nuevo la comida común y corriente. Creo que los estamos engañando al no decirles directamente que es muy probable que vuelvan a aumentar lo que perdieron."

NORMAS PARA UTILIZAR VALORES QUE REFUERCEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

◀ Objetivo de aprendizaje 5

Los valores son intangibles y abstractos y, por tanto, no es fácil manipularlos para ayudar a mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo. A pesar de su vaguedad, los valores son un impulsor importante de la efectividad interpersonal. Tome en consideración las pautas siguientes:

1. Establezca los valores que empleará en su relación con los demás en el trabajo. Por ejemplo, si sigue la Regla de Oro, podría establecer el valor de tratar a los demás como quiere que lo traten a usted. Así, no mentirá a los demás para sacar provecho personal y no apuñalará por la espalda a sus rivales.
2. Establezca los valores que lo guiarán como empleado. Cuando crea que está apartándose de sus valores, expréselo a su jefe con tacto y de manera constructiva. Puede decirle: "Lo siento, pero prefiero no hacerles creer a nuestros clientes que el producto de nuestra competencia es de menor calidad sólo para hacer la venta. Prefiero no decirlo porque nuestra competencia hace buenos productos, pero sí diré que nuestro servicio es excepcional."
3. Recuerde que muchos valores son cuestión de opinión, no una afirmación de estar en lo correcto o lo incorrecto. Si usted cree que sus valores son correctos, y que todo el que no esté de acuerdo está en lo incorrecto, tendrá conflictos a menudo. Por ejemplo, usted puede creer que el valor más importante que deben tener los directivos es dar altos rendimientos a los accionistas por su inversión. Otro empleado puede creer que las utilidades son importantes, pero que ofrecer empleo a la mayor cantidad posible de gente es un valor igualmente importante. Ambos tienen razón, pero ninguno está en lo correcto o lo incorrecto. Así que es mejor hablar de estas diferencias en vez de guardar rencor por ellas.

Para ayudarle a poner en práctica estas normas, realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 2-3, pero recuerde que la maestría en el uso de los valores requiere vigilancia cotidiana.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 2-3

INTERPRETACIÓN DE PAPELES EN RELACIÓN CON EL CONFLICTO DE VALORES

Un alumno representa el papel del presidente de una compañía quien anuncia al grupo que la empresa debe reducir el 10% de su fuerza laboral para seguir siendo rentable. El presidente también afirma que la empresa sigue la política de no prescindir de los que hacen bien su trabajo; entonces le pide a cuatro de los gerentes que deliberadamente le den calificaciones de desempeño menores al promedio a 10% de los empleados. De esta forma, su despido será congruente con la política de la empresa.

Otros cuatro alumnos interpretan el papel de los gerentes que reciben esta orden. Si tal manipulación de las evaluaciones del desempeño se contraponen con sus valores, establezca una conversación con su jefe en la que exprese su conflicto. Sin embargo, recuerde que quizá no quiera arriesgarse a perder su empleo.

Haga esta representación durante unos siete minutos, mientras los demás integrantes del grupo observan y se preparan para ofrecer retroalimentación.

RESUMEN

Las diferencias individuales están entre los factores más importantes que influyen en el comportamiento humano en el ambiente de trabajo. El pilar de las relaciones interpersonales eficientes es saber responder a tales diferencias.

La personalidad es uno de los principales orígenes de las diferencias individuales. Los ocho factores principales de la personalidad descritos en este capítulo son la actitud neurótica, la extraversión, la franqueza, la afabilidad, la escrupulosidad, la vigilancia del propio comportamiento, la toma de riesgos y la búsqueda de emociones, y el optimismo. Según el tipo de trabajo, cualquiera de estos factores de la personalidad puede ser importante para el éxito, y también condiciona las relaciones interpersonales.

La personalidad también influye en el estilo cognitivo de las personas, o en los procesos mentales empleados para percibir o hacer juicios a partir de la información. De acuerdo con el Indicador de Tipos Myers-Briggs, hay cuatro dimensiones del funcionamiento psicológico: introversión versus extraversión, pensamiento versus sentimiento, racionalidad versus intuición, y juicio versus percepción. La combinación de los cuatro factores da como resultado 16 tipos de personalidad, como el conceptualizador, el tradicionalista, el visionario o el organizador. Por ejemplo, el organizador (ESTJ) tiene una alta puntuación en extraversión, racionalidad, pensamiento y juicio.

La capacidad intelectual, o inteligencia, es una de las fuentes principales de diferencias individuales que condiciona el desempeño y el comportamiento en el trabajo. Entender la naturaleza de la inteligencia contribuye a las relaciones interpersonales eficientes dentro de las empresas. Por ejemplo, entender que existen diferentes tipos de inteligencia le permitirá a un individuo apreciar los puntos fuertes de las personas.

La inteligencia consta de muchos componentes. Conforme a la perspectiva tradicional, la inteligencia incluye un factor general (*g*) junto con factores especiales (*s*) que contribuyen a la habilidad de resolver problemas. Una perspectiva relacionada es que la inteligencia consta de siete componentes: comprensión verbal, fluidez léxica, agudeza numérica, percepción de espacio, memoria, velocidad de la percepción y razonamiento inductivo.

Para contrarrestar la idea de que la inteligencia tiene que ver principalmente con la capacidad de resolver problemas abstractos, se ha propuesto la teoría de la triple inteligencia, según la cual, la inteligencia tiene tres subtipos: analítica, creativa y práctica (incluidas las personas inteligentes en lo cotidiano). Otro modelo para entender la capacidad intelectual afirma que la gente tiene inteligencias, o facultades, múltiples, e incluyen la lingüística, la lógico-matemática, la musical, la espacial, la cinestésica, la intrapersonal, la interpersonal y la naturalista.

La inteligencia emocional se refiere a otros factores distintos de la capacidad intelectual tradicional que influyen en el éxito de las personas. Los cuatro componentes de la inteligencia emocional son (1) conocimiento de uno mismo, (2) autocontrol, (3) sensibilidad social y (4) manejo de las relaciones.

Los valores y las creencias pertenecen a otro grupo de factores que influyen en el comportamiento en el trabajo, así como en las relaciones interpersonales. Los valores están muy ligados a la ética. La gente adquiere los valores en su proceso de crecimiento y tomando a otros como modelo. Los valores que las personas desarrollan al principio de su vida están relacionados de manera directa con el tipo de adulto en el que se convierte y con la calidad de las relaciones que establece. Los ejercicios de clarificación de valores le permiten a las personas identificar sus valores. El conflicto entre la persona y su función aparece cuando las exigencias de alguna empresa o superior jerárquico chocan con los valores básicos del individuo.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué se considera que responder a las diferencias individuales es el pilar de las relaciones interpersonales eficientes?
2. ¿De qué manera el conocimiento de los principales factores de la personalidad ayuda a alguien a crear mejores relaciones interpersonales en el trabajo?

3. ¿De qué modo puede el rasgo de optimismo de la personalidad versus el de pesimismo ser relevante para el desempeño en el trabajo?
4. Suponga que una persona que vigila mucho su propio comportamiento asiste a un evento social patrocinado por la empresa, y que a dicha persona no le gustan esos eventos, ¿cómo se comportará?
5. Identifique dos ocupaciones empresariales en las que sería un acierto colocar a una persona con mucha propensión a correr riesgos y a buscar emociones.
6. ¿Qué tipo de problemas prefiere enfrentar una persona del tipo *racional*?
7. ¿Cuál de los siete componentes de la inteligencia tradicional representa su mejor capacidad intelectual? ¿Qué indicios tiene?
8. ¿Cómo emplearía el concepto de inteligencias múltiples para aumentar la autoestima de la gente que no se considera muy inteligente?
9. ¿Por qué es la inteligencia emocional tan importante para el éxito empresarial?
10. ¿Cómo puede aprovechar la información acerca de los valores de alguien para relacionarse en forma más eficiente con esa persona?

VISITE INTERNET

http://www.iVillage.com
(Consulte los cuestionarios relacionados con la pérdida de memoria porque ofrecen pistas para mantener en forma su capacidad intelectual.)

http://www.queendom.com
(Este sitio ofrece muchas pruebas y cuestionarios relacionados con los factores cognitivos y de la personalidad.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

INTELIGENCIAS MÚLTIPLES EN LA OFICINA

Liz Russo es la gerente general del Departamento de Préstamos Estudiantiles de un importante banco. Se enorgullece de ser una gerente moderna que continuamente está buscando nuevas formas de administrar el negocio de préstamos estudiantiles y de manejar a la gente. En fecha reciente asistió a una plática del psicólogo de la Universidad de Harvard, Howard Gardner, impartida al grupo de gerentes del banco. Russo y los demás gerentes escucharon atentamente la explicación de Gardner acerca de sus teorías sobre la inteligencia.

El psicólogo hizo hincapié en que los gerentes deben descartar la noción de que sólo existe un tipo de inteligencia. La mayoría de ellos asintieron en señal de aprobación. Gardner explicó que quiere que la gente encargada del área de recursos humanos reconozca que existen al menos ocho tipos diferentes de inteligencia. La gente con inteligencia lingüística es buena en verdad para comunicarse con las palabras. Si se tiene una inteligencia lógico-matemática, se pueden enfrentar relaciones abstractas como formular nuevas ideas para los productos. La gente con inteligencia musical puede hacer maravillas con los sonidos, y los que tienen inteligencia espacial pueden trabajar bien con imágenes y diseños.

La gente con inteligencia cinestésica puede mover el cuerpo fácilmente, como los bailarines y los atletas. Los individuos con inteligencia intrapersonal pueden comprender sus propios sentimientos; la gente con inteligencia interpersonal es capaz de leer a los demás, y, por último, la gente que posee inteligencia naturalista puede entender y aprovechar en forma adecuada el entorno.

Durante la comida después de la plática, Russo le dijo a otro de los gerentes: "Qué ideas tan liberadoras. Según como interpreto las teorías del Dr. Gardner, los atletas o bailarines talentosos son tan inteligentes como los genios de la computación; simplemente tienen un tipo de inteligencia diferente."

(Continúa)

"Eso no es todo", respondió el otro gerente. "Uno de mis hijos es un gran intérprete de banjo, pero no sabemos si llegará a terminar el bachillerato. Su madre y yo creíamos que su capacidad intelectual estaba en entredicho, pero ahora sabemos que su inteligencia es del tipo musical y no del lógico."

Las ideas de Gardner estuvieron rondando la cabeza de Russo. Compró un ejemplar de los libros de Gardner para cada uno de sus gerentes y les pidió que leyeran detenidamente el libro. Más tarde, planeó una reunión para analizar cómo aplicar la idea de las ocho inteligencias humanas al Departamento de Préstamos Estudiantiles. Russo dijo a su equipo: "Al parecer, todos están de acuerdo con la idea de que existen ocho tipos de inteligencia; ahora quiero que pensemos en cómo aplicar las teorías de Gardner para que nuestra empresa sea más productiva."

Molly Gerbrach, la directora de sistemas de información, dijo con una sonrisita en el rostro: "Tengo una sugerencia. Si contrato a un programador que sea malo para la programación, ¡simplemente le pediré que sea el músico oficial del departamento!"

"Buen chiste, Molly", dijo Russo, "pero volvamos al trabajo. Veamos cómo poner en práctica estas grandes ideas acerca de los diferentes tipos de inteligencia humana".

Preguntas del caso

1. ¿Está siendo realista Liz Russo al querer aplicar el concepto de las ocho inteligencias al ambiente de la oficina?
2. Sugiera al menos dos formas en que la teoría de las ocho inteligencias puede aplicarse para aumentar la productividad en el Departamento de Préstamos Estudiantiles.

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

"TENEMOS QUE ALCANZAR NUESTRA META DE VENTAS"

Bruce Malone trabaja como gerente de cuenta en una empresa de artículos para oficina con sucursales en casi todas las ciudades de Estados Unidos. La empresa tiene dos líneas de negocios: menudeo (al detalle) y comercial. Entre los muchos productos que vende la empresa están las computadoras y los accesorios, mobiliario de oficina, papel para copias y otros artículos básicos de oficina.

En las ventas al menudeo, los clientes van directamente a la tienda o colocan sus pedidos por Internet. Muchos de los clientes son negocios pequeños o empleados que trabajan en casa parte de su semana laboral. Para la parte comercial, a veces también van los clientes a la tienda o compran por Internet. Sin embargo, a cada cliente importante se le asigna un gerente de cuenta que lo visita periódicamente para ver sus necesidades de compra más grandes, como muebles para oficina, copiadoras múltiples y computadoras de escritorio.

Malone está cumpliendo con su meta de ventas del año a pesar de una economía estancada en la ciudad donde se ubica el distribuidor. Poco antes del Día de Acción de Gracias, Malone analizaba sus ventas para calcular su desempeño durante el año. Según sus proyecciones, sus ventas totales serían 1% mayores a su cuota, lo que arrojaba un año satisfactorio. Si cumplía con su cuota, calificaría para un bono de fin de año.

El viernes después del Día de Acción de Gracias, Malone recibió un correo electrónico de su jefa, Lucille Whitman, para pedirle que se reunieran el lunes siguiente por la mañana antes de que Bruce comenzara a trabajar con sus clientes. Al iniciar la junta, Whitman le dijo a Malone que tenía que hablar con él de algo muy importante. "Bruce, tenemos muchas presiones de la dirección de la empresa; si no alcanzamos las cifras (llegar a las metas de ventas), el precio de las acciones podría caer en picada durante un buen tiempo y los ejecutivos de la casa matriz se verán en problemas; hasta sus bonos peligran."

"He hecho lo que he podido", contestó Malone, "voy a lograr mi cuota del año más un pequeño margen, así que creo que estoy cubierto. No hay mucho que pueda hacer por la empresa en general".

"Voy a ser un poco más específica", respondió Whitman, "la empresa está en problemas, así que todos debemos contribuir y dar mejores cifras para el año. Lo que necesitamos que hagan nuestros gerentes de cuentas es inflar un poco las cifras de ventas. Quizá puedas contar como ventas de diciembre algunas de las compras que han planeado tus clientes para enero, o tal vez puedas enviar pedidos muy grandes con descuento y decirle a tus clientes que pueden pagar hasta febrero o marzo.

"Eres listo, Bruce, infla un poco las cifras de ventas del año porque tenemos que alcanzar las metas."

"Lucille, tal vez pueda trabajar más arduamente para lograr unas cuantas ventas extra en las próximas semanas, pero me sentiría terriblemente mal si alterara mis cifras de ventas de diciembre, me considero un profesional."

Enojada, Whitman respondió: "No me interesa cómo te consideres, tenemos que alcanzar nuestras cifras. Ven a verme pronto con tu plan para aumentar las cifras de diciembre."

Preguntas del caso

1. ¿De qué naturaleza es el conflicto que enfrenta Bruce Malone?
2. ¿Qué tipo de valores demuestra Lucille Whitman?
3. ¿Qué recomendación haría para resolver el problema que enfrenta Bruce?
4. ¿Es Bruce demasiado ingenuo para una carrera empresarial?

INTERPRETACIÓN DE PAPELES EN RELACIÓN CON HABILIDADES INTERPERSONALES

La intrincada cuestión de "alcanzar la meta de ventas"

Ésta es una oportunidad de practicar la manera de hacer frente al tipo de conflicto que afronta Bruce Malone. Alguien toma el papel de Bruce, quien tiene una nueva conversación con Lucille Whitman acerca del mejoramiento de las cifras de sus ventas de diciembre con medios poco lícitos. Otro alumno representa el papel de Lucille Whitman, quien está centrada en las exigencias de la empresa de "alcanzar las cifras". Bruce desea comunicar con claridad lo incómodo que se siente por alterar los datos, mientras que Lucille siente una gran presión para satisfacer las exigencias del grupo de ejecutivos. Lo ideal es que se llegue a una solución aceptable para ambas partes.

CAPÍTULO 3

Comunicación interpersonal

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Explicar los pasos básicos del proceso de comunicación.
2. Explicar el aspecto de la comunicación interpersonal del desarrollo de relaciones.
3. Entender la comunicación no verbal y mejorar sus habilidades de comunicación no verbal.
4. Conocer las barreras de la comunicación, incluidas las diferencias de género, y aprender a superarlas.
5. Fortalecer sus habilidades para escuchar.

Tres meses después de haber ingresado a una empresa de infomerciales en enero de 2002, Kristy Pinand, de 23 años, fue promovida de asistente de producción a productora. El ascenso estuvo muy "*cool*". Sin embargo, el "lenguaje adolescente" que la señorita Pinand usaba de manera rutinaria, le molestaba a su jefa. "Sonaba demasiado joven", lo que podría limitar sus posibilidades de ganarse el respeto de los clientes, recuerda Collette Liantonio, presidenta de Concepts TV Productions en Boonton, Nueva Jersey. Exhortó a la juvenil empleada a que cuidara sus palabras.[1]

Pregunta para análisis

1. ¿Por qué Kristy Pinand no debería continuar con su forma adolescente de hablar? ¿Acaso la gente no debe actuar de manera natural en el trabajo?

La reacción de la gerente ante la joven productora ilustra una vez más (ya ha escuchado usted esto muchas veces) la importancia de las habilidades de comunicación eficaz para tener éxito en la trayectoria profesional. **Comunicación** es el envío, la recepción y la comprensión de los mensajes. También es el proceso básico por el cual gerentes, trabajadores que tienen contacto con los clientes y profesionales llevan a cabo su trabajo. Por ejemplo, un representante de servicio al cliente no puede resolver el problema de un cliente difícil sin recibir y enviar con cuidado la información. La comunicación también es importante porque las habilidades de comunicación son un factor de éxito para los trabajadores en una amplia variedad de empleos.

comunicación El envío, recepción y comprensión de mensajes.

La información de este capítulo está destinada a reducir los problemas de comunicación entre la gente y ayudarle a usted a lograr que su comunicación sea más eficaz. El capítulo aborda estos objetivos de dos maneras. En primer lugar, explica la naturaleza de algunas facetas clave de la comunicación interpersonal. En segundo lugar, presenta directrices para mejorar su eficacia, junto con ejercicios para el desarrollo de habilidades.

PASOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

◄ Objetivo de aprendizaje 1

Una manera de entender la manera como se comunica la gente es examinar los pasos que se dan en la transmisión y recepción de un mensaje, como se muestra en la figura 3-1. Para que tenga lugar una comunicación eficaz, debe haber seis componentes: un emisor, un mensaje, un canal, un receptor, retroalimentación y un entorno. Además, un séptimo componente, el ruido, afecta todo el proceso de comunicación. Para ayudarle a comprender el proceso de comunicación, suponga que un gerente de producción de una fábrica de bicicletas quiere informar a una líder de equipo que la calidad en su departamento se redujo el mes pasado.

1. **Emisor (o fuente).** El emisor en un episodio de comunicación por lo general es una persona (en este caso el gerente de producción) que intenta enviar un mensaje hablado, escrito, con lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas. La autoridad y credibilidad percibidas del emisor son factores importantes que influyen en la atención que recibirá el mensaje.
2. **Mensaje.** La esencia del episodio de comunicación es el **mensaje**, un propósito o idea que se va a transmitir. Existen muchos factores que influyen en la manera cómo se recibe un mensaje. Entre ellos están la claridad, la agudeza del receptor, la complejidad y la longitud del mensaje, así como la manera en que se organiza la información. Es muy probable que el mensaje del gerente de producción surta efecto si éste afirma en forma directa: "Necesito hablarte de las cifras de calidad del mes pasado, que estuvieron por debajo del promedio."

mensaje Propósito o idea que va a transmitirse.

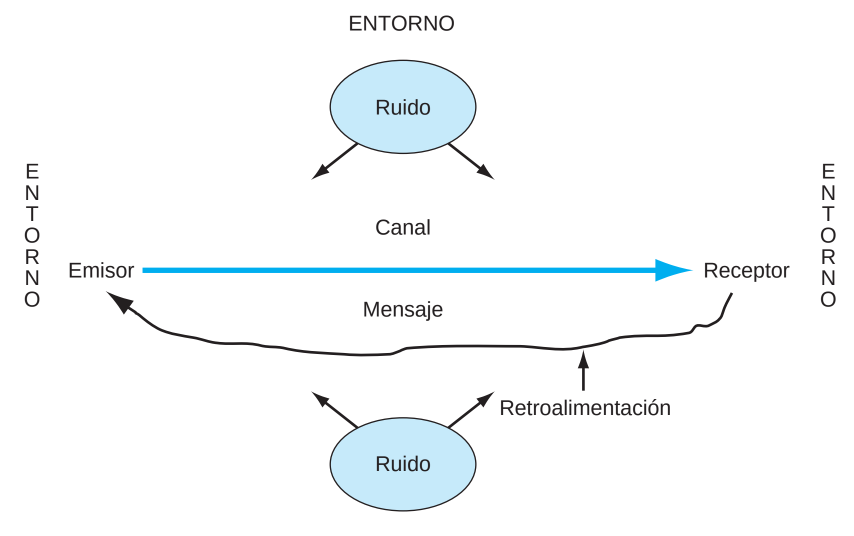


FIGURA 3-1 Modelo básico del proceso de comunicación

3. **Canal (medio).** Por lo general, hay varios canales o medios de comunicación para enviar mensajes en las organizaciones. Lo clásico es que los mensajes sean escritos (generalmente por medios electrónicos), hablados, o una combinación de ambos. Casi todos los mensajes orales van acompañados de algún tipo de señal no verbal, como una sonrisa o un ademán con la mano. En el caso del gerente de producción, optó por pasar a la oficina de la líder y transmitir su mensaje con un tono serio.
4. **Receptor.** Un episodio de comunicación se considera completo sólo cuando la otra parte recibe el mensaje y lo comprende en forma apropiada. En el ejemplo que se muestra aquí, la líder del equipo es el receptor. Los diferentes tipos de distorsión en la percepción actúan como filtros que impiden la recepción de un mensaje como lo pretende el emisor. Si la líder del equipo considera que su empleo está en juego, podría adoptar una actitud defensiva cuando escuche el mensaje del gerente de producción.

retroalimentación En comunicación, mensajes que devuelve el receptor al emisor.

5. **Retroalimentación.** Los mensajes enviados por el receptor al emisor se denominan **retroalimentación**. Sin retroalimentación es difícil saber si un mensaje ha sido recibido y comprendido. El paso de la retroalimentación también incluye las reacciones del receptor. Si el receptor emprende las acciones que pretendía el emisor, el mensaje ha sido recibido en forma satisfactoria. El gerente de producción sabrá que su mensaje surtió efecto si la líder del equipo afirma: "De acuerdo, ¿cuándo desea revisar los informes de calidad del mes pasado?" Por lo tanto, la comunicación interpersonal eficaz comprende un intercambio de mensajes entre dos personas. Los dos comunicadores son, alternadamente, receptores y emisores.
6. **Entorno.** Una comprensión plena de la comunicación exige conocer el entorno en el que los mensajes se transmiten y reciben. La cultura de la organización (actitudes y atmósfera) es un factor clave del entorno que influye en la comunicación. Es más fácil transmitir mensajes controvertidos cuando hay un alto nivel de confianza y respeto que cuando dicho nivel es bajo.

ruido Cualquier cosa que interrumpa o interfiera la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor.

7. **Ruido.** Las distracciones como el ruido influyen en forma penetrante en los componentes del proceso de comunicación. En este contexto, el **ruido** es cualquier cosa que interrumpe la comunicación, incluidas las actitudes y emociones del receptor. El ruido comprende factores como el estrés, el miedo, las actitudes negativas y la poca motivación.

DESARROLLO DE RELACIONES Y COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Objetivo de aprendizaje 2 ►

Otra manera de comprender el proceso de comunicación interpersonal es examinar el modo en que la comunicación constituye un vehículo para la construcción de relaciones. De acuerdo con Ritch Sorenson, Grace DeBord e Ida Ramirez, establecemos relaciones a lo largo de dos dimensiones primordiales: dominar-subordinar y frío-cálido. En el proceso de comunicarnos intentamos dominar o subordinar. Cuando dominamos, tratamos de controlar la comunicación. Cuando nos subordinamos, intentamos otorgar el control, o pensamos primero en los deseos y las necesidades de la otra persona. Los dominadores esperan que el receptor de los mensajes se someta a ellos; la gente subordinada envía la señal de que espera que la otra persona domine.[2]

Indicamos si queremos dominar o subordinarnos por la manera en que hablamos, escribimos o por las señales no verbales que enviamos. El que domina podría hablar en voz muy alta o entusiasta, escribir mensajes enérgicos llenos de signos de admiración o hacer ademanes con movimientos de manos rápidos y exagerados. Podría escribir un mensaje por correo electrónico en tono áspero como: "Ya es hora de que tomes en serio tu trabajo y verdaderamente te esfuerces."

En el modo subordinado, podríamos hablar en forma tranquila y dubitativa, con un tono dócil y dar excusas o disculpas. Una persona subordinada podría preguntar: "Sé qué tienes mejores cosas en qué pensar que preocuparte por mí, pero deseaba saber,

¿cuándo recibiré el reembolso de mis gastos de viaje?" En un ambiente de trabajo por lo general esperamos que la gente con autoridad formal tenga el papel dominante en las conversaciones. No obstante, en empresas informales más democráticas, es menos probable que los trabajadores con más autoridad sientan la necesidad de dominar las conversaciones.

La *dimensión frío-cálido* también le da forma a la comunicación porque invitamos a adoptar la misma conducta que enviamos. Los mensajes negativos, fríos e impersonales propician mensajes similares de los demás. En contraste, los mensajes verbales y no verbales cálidos evocan conductas semejantes en los otros. Volviendo a la pregunta sobre el cheque de los gastos de viaje, éstas son dos respuestas, una más fría en comparación con una más cálida, por parte del gerente:

Más fría: Los comprobantes de viaje en realidad no son mi responsabilidad. Tendrás que esperar como todos los demás.

Más cálida: Entiendo tu problema. Es desagradable que no se te hagan los reembolsos a tiempo. Averiguaré en qué situación se encuentra tu cheque de gastos hoy o mañana.

La combinación de comunicación dominante y fría envía la señal de que el emisor del mensaje quiere controlar y limitar, o incluso apartarse de una relación personal. Un líder de equipo podría decir que no puede asistir a la reunión de la mañana del sábado porque tiene que salir de la ciudad para asistir a la boda de su hermano. Un gerente frío y dominante diría: "No me interesa tu vida personal. Todos en este departamento tienen que asistir a la junta del sábado."

Las acciones subordinadas combinadas con una comunicación cálida indican un deseo de mantener o construir la relación al tiempo que se cede ante la otra persona. Un gerente que se comunica de un modo cálido y subordinado en relación con la solicitud por la boda diría: "Te extrañaremos la mañana del sábado porque eres un miembro clave de nuestro departamento. Sin embargo, reconozco que los acontecimientos importantes de la vida personal algunas veces adquieren prioridad sobre las reuniones de trabajo."

En la figura 3-2 se resume la manera como las dimensiones duales de dominar-subordinar y frío-cálido influyen en los aspectos de la comunicación que tienen que ver

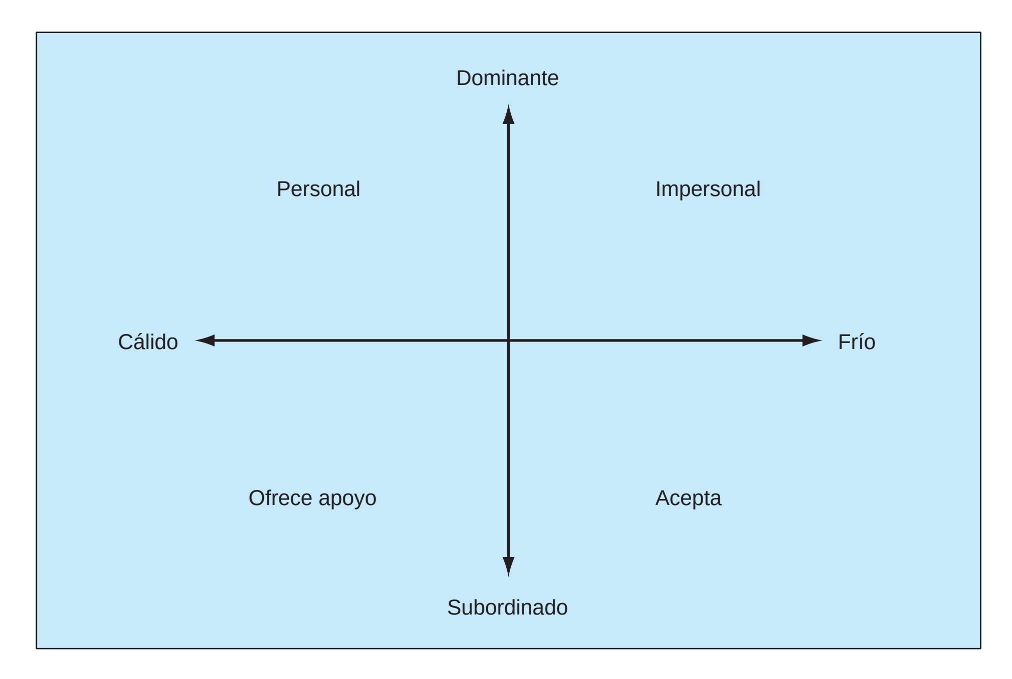


FIGURA 3-2 Dimensiones de la comunicación del establecimiento de relaciones

Fuente: Sorenson, Ritch; Debord, Grace; Ramirez, Ida, *Business and Management Communication: A Guide Book*, 4th Edition, © 2001. Adaptado con autorización de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

con el establecimiento de relaciones. Más que considerar estos cuatro cuadrantes de las relaciones como buenos o malos, piense en cuáles son sus propósitos. En algunas situaciones usted tal vez prefiera dominar y ser frío, sin embargo, en la mayor parte de las situaciones tal vez prefiera someterse un poco y ser cálido con el fin de construir una relación. Por ejemplo, ser dominante y frío podría ser necesario para un funcionario de seguridad que está tratando de controlar una muchedumbre sin control en una competencia deportiva.

Observe que la persona en el cuadrante *dominante-frío* tiene una relación impersonal con el receptor, y la persona en el cuadrante *cálido-subordinado* tiene una relación de apoyo con el receptor. Ser *dominante y cálido* conduce a una relación personal, en tanto que ser *sumiso y frío* conduce a una relación de aceptación. Las combinaciones de *dominante-frío* y *cálido-subordinado* son las que más probablemente propicien los resultados indicados.

COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LAS ORGANIZACIONES

Objetivo de aprendizaje 3 ►

comunicación no verbal Transmisión de mensajes por medios distintos de las palabras.

Nuestro análisis hasta el momento ha destacado la importancia del uso de las palabras, o comunicación verbal. Sin embargo, una parte sustancial de la comunicación entre las personas tiene lugar en el nivel no verbal. La **comunicación no verbal** se refiere a la transmisión de mensajes por medios distintos de las palabras. Estos mensajes acompañan a mensajes verbales o algunas veces vienen solos. El propósito general de la comunicación no verbal es comunicar el sentimiento detrás del mensaje. Por ejemplo, se puede decir "no" con un puño cerrado o con una sonrisa que comunique la intensidad de sus sentimientos negativos o positivos.

Los siguientes párrafos resumen los principales modos de transmisión de la comunicación no verbal y ofrecen lineamientos para mejorar la comunicación no verbal. El capítulo 6, sobre las relaciones interculturales, describe diferencias culturales en la comunicación no verbal.

MODOS DE TRANSMISIÓN DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal puede transmitirse de muchos modos. Le sorprenderá saber que ciertos factores, como la ropa y la apariencia, se consideran parte de la comunicación no verbal.

Entorno

El ámbito o entorno en el que se envía un mensaje puede influir en la manera cómo ese mensaje es recibido. Suponga que su gerente lo invita a comer en un restaurante exclusivo para analizar un problema. Usted pensará que se trata de un tema más importante en estas circunstancias que si el gerente comiera con usted en la cafetería de la empresa.

Otros mensajes importantes silenciosos del entorno incluyen el color de la habitación, la temperatura, la iluminación y la distribución del mobiliario. Una persona que se sienta detrás de un escritorio grande y ordenado, por ejemplo, parece con más poder que una persona que se sienta detrás de un escritorio pequeño y desordenado.

Distancia interpersonal

La colocación de nuestro cuerpo en relación con otra persona se utiliza en forma amplia para transmitir mensajes (véase figura 3-3). En general, acercarse físicamente a otra persona transmite una actitud positiva hacia dicha persona. Colocar el brazo alrededor de alguien se interpreta en general como un ademán amistoso. (No obstante, algunas personas se disgustan cuando alguien que no sea un amigo cercano las toca. En el trabajo, tocar a los demás también puede interpretarse como acoso sexual.) Tenga cuidado con las diferencias culturales en lo que se prefiere respecto de la distancia

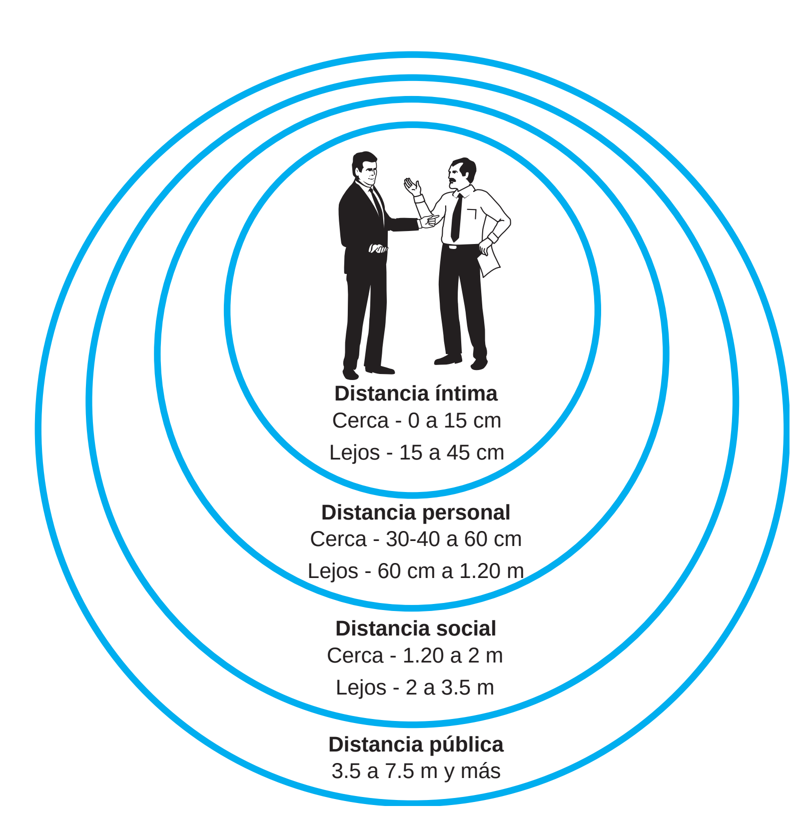


FIGURA 3-3 Cuatro círculos de intimidad

interpersonal, como los franceses, que cuando conversan se acercan mucho más que los estadounidenses.

En estrecha relación con la distancia interpersonal se encuentra dónde y cómo sentarse en relación con otra persona durante una reunión. Sentarse a la mesa de frente a una persona durante una sesión de negociación crea una atmósfera defensiva y competitiva que a menudo conduce a que cada parte adopte una postura firme respecto de su opinión. La mesa se convierte en una barrera tangible y psicológica entre ambas partes. Reconocer este hecho conduce a que muchos gerentes y vendedores se sienten con otra persona sin que haya mesa de por medio o con una mesa de café entre los dos. Incluso sentados en sillas individuales en lugar de un sofá, el retirar una mesa o escritorio grandes que separen a las dos partes propicia una negociación o conversación de ventas más amistosa y más abierta.[3]

Postura

La postura comunica una gran variedad de mensajes. Pararse erguido por lo general transmite el mensaje de que la persona tiene confianza en sí misma y experimenta una emoción positiva. Encorvarse hace que una persona parezca carente de confianza en sí misma o que está alicaída. Otro mensaje interpersonal que se transmite con la postura comprende la dirección de la inclinación. Inclinarse hacia el emisor sugiere que usted tiene una disposición favorable hacia el mensaje de éste; inclinarse hacia atrás comunica lo contrario. La abertura de brazos o piernas sirve como indicador de agrado o atención. En general, la gente establece posturas cerradas (brazos doblados y piernas cruzadas) cuando habla con gente que le desagrada.

¿Puede pensar en algún aspecto de su postura que transmita un mensaje específico?

Ademanes con las manos

Los movimientos frecuentes de manos muestran actitudes positivas hacia la otra persona. En contraste, el disgusto o el desinterés por lo general provoca pocos ademanes. Una excepción importante es cuando algunas personas mueven las manos con furia cuando discuten. También se dice que los ademanes ofrecen pistas de los niveles de dominio y

sumisión de una persona. Los ademanes de la gente dominante suelen dirigirse hacia fuera o hacia la otra persona. Algunos ejemplos incluyen una mirada penetrante, firme y resuelta, y el hecho de tocar al compañero. Los gestos de sumisión suelen ser de protección, como tocarse uno mismo o encogerse de hombros.

Expresiones faciales

Usar la cabeza, el rostro y los ojos en combinación proporciona las indicaciones más claras de actitudes interpersonales. Mirar el techo (sin inclinar la cabeza), junto con una expresión seria, casi siempre comunica el mensaje de "dudo que lo que dices sea verdad". Mantener el contacto ocular con otra persona mejora la comunicación; para mantenerlo, suele ser necesario mover el rostro y los ojos junto con la otra persona. Alejar el rostro y los ojos del interlocutor con frecuencia se interpreta como una actitud defensiva o falta de confianza en uno mismo.

Las expresiones faciales también son importantes porque mucha gente confía en ellas como indicadores de que la persona está diciendo la verdad. En general, la mentira se deja ver con tics faciales y poses nerviosas que delatan lo incómodo que el emisor se encuentra diciendo algo falso. No mirar de frente a la persona sino a lo lejos con frecuencia se interpreta como que se está encubriendo una mentira. Los científicos en computación del Salk Institute en La Jolla, California, han documentado la diferencia entre una sonrisa franca y una sonrisa que esconde una mentira. Una sonrisa auténtica se caracteriza casi siempre por ojos chispeantes y una expresión generalmente relajada. Una sonrisa que esconde una mentira se delata de maneras sutiles, en particular porque los ojos se arrugan de modo que parecen más las patas de un cuervo que los gestos de una risa.[4]

Calidad de la voz

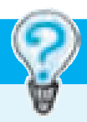
Con frecuencia conlleva más significado la *manera* de decir algo que *lo que* se dice. Una voz enérgica, que incluye un tono uniforme sin pausas articuladas, denota poder y control. En estrecha relación con el timbre de voz se encuentra el volumen, el tono y la velocidad con la que se habla. Enojo, aburrimiento y alegría a menudo pueden interpretarse a partir de la modulación de la voz. El enojo se observa cuando la persona habla a gritos, con un tono alto y a alta velocidad. El aburrimiento lo indica un timbre monótono. La alegría se caracteriza por un volumen alto. Evitar que la modulación de la voz sea irritante puede tener un efecto positivo en los demás. El asesor en estudio de la voz Jeffrey Jacobi ofrece algunas sugerencias valiosas. Realizó un estudio con una muestra de 1,000 varones y mujeres y formuló la pregunta: "¿Qué voz irritante o desagradable le molesta más?" La más irritante fue la que tenía un tono lastimero, quejoso o regañón.

Jacobi observa que se nos juzga por como sonamos. También señala que las trayectorias profesionales pueden perjudicarse por problemas de voz como los indicados en el estudio. "Pensamos en cómo nos vemos y nos vestimos", sostiene Jacobi, "y en esto ponemos casi toda nuestra atención. Sin embargo, la gente juzga nuestra inteligencia mucho más por cómo sonamos que por cómo nos vestimos".[5] Resuelva el Examen de autovaloración 3-1 para aplicar los hallazgos de Jacobi a su propio desarrollo.

Aspecto personal

Su imagen externa tiene una función importante en la comunicación de mensajes a los demás. Una apariencia personal favorable aumenta las posibilidades de una persona de persuadir a los demás, ya sea que esté tratando con un solo receptor o con un público.[6] Quienes buscan trabajo demuestran que reconocen este aspecto de la apariencia personal en la comunicación no verbal al cuidar su arreglo para una entrevista de trabajo. La gente muestra más respeto y le concede más prerrogativas a quienes perciben como bien vestidos y muy bien arreglados. El significado de estar bien vestido depende mucho de la situación. En una empresa de tecnología de la información, unos pantalones vaqueros muy bien planchados, una playera a la moda y unos zapatos deportivos bien limpios podrían considerarse una buena forma de vestir. Si usted lleva el mismo atuendo en una empresa de servicios financieros se le consideraría mal vestido.

Una tendencia reciente es la de volver a la manera formal de vestir para sugerir que un individuo es ambicioso y triunfador. El mejor consejo para aprovechar la apariencia con el fin de comunicar mensajes no verbales es evaluar el entorno y darse una idea del tipo de aspecto y de atuendo que denota la imagen que usted quiere proyectar.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 3-1

ESTUDIO DE LA CALIDAD DE LA VOZ

El estudio de la calidad de la voz que se citó en el texto calificaba la calidad de la voz en orden descendente de molestia, de la siguiente manera:

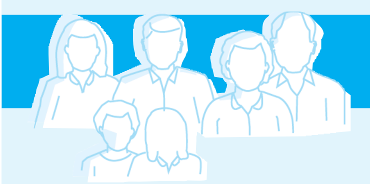
• Lastimero, quejoso o regañón	44.0%
• Voz con tono alto y chillón	15.9%
• Mascullar	11.1%
• Hablar muy rápido	4.9%
• Voz débil y quejosa	3.6%
• Tono uniforme y monótono	3.5%
• Acento fuerte	2.4%

Instrucciones: Pregúntese y pregunte a otras dos personas familiarizadas con su voz si tiene uno o más de los anteriores problemas de calidad de la voz. Si su auto-análisis y la retroalimentación de los demás sí indican un problema serio, empiece a mejorar su voz. Regístrela en una cinta e intente corregir el problema más importante. Otro camino de mejoramiento es consultar a un asesor de oratoria o a un terapeuta.

NORMAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal, al igual que la comunicación verbal, puede mejorarse. Éstas son seis sugerencias que deben tenerse en consideración.

1. **Pida a los demás su opinión sobre los gestos y expresiones faciales que usted utiliza en las conversaciones con el fin de obtener retroalimentación sobre su lenguaje corporal.** Haga que lo videograben en conferencia con otro individuo. Después de estudiar su lenguaje corporal, intente eliminar aquellas posturas y gestos que usted considere que disminuyen su efectividad. Dentro de los ejemplos comunes están gestos de nerviosismo como el de mover las rodillas de un lado al otro, tronarse los nudillos, tallarse los ojos o la nariz, rascarse la cabeza y jugar con monedas.
2. **Aprenda a relajarse cuando se comunique con los demás.** Tome una respiración profunda y de manera consciente deje que los músculos de todo el cuerpo se relajen. Las técnicas para reducir la tensión seguramente serán muy útiles. Un individuo relajado facilita la relajación de las demás personas. Es probable que usted obtenga más información valiosa de los demás cuando está relajado.
3. **Recurra a gestos faciales, movimientos de manos y posturas corporales para complementar su conversación, pero sin exagerar.** Un buen punto de partida es utilizar ademanes con la mano para expresar entusiasmo. Puede incrementar la fuerza de los comentarios entusiastas si estrecha la mano de otra persona, asiente con la cabeza en señal de aprobación o sonríe.
4. **No utilice los mismos ademanes no verbales de manera indiscriminada.** Si quiere inclinar la cabeza como señal de aprobación, no lo haga cuando le disgusta lo que alguien más está diciendo. Asimismo, no palmee a todo el mundo en la espalda. Los gestos no verbales que se utilizan de manera indiscriminada pierden su eficacia de comunicación.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 3-1

LA TÉCNICA DEL REFLEJO

Para poner en práctica la técnica del reflejo, durante los próximos 10 días cada miembro del grupo tiene que programar una sesión con un individuo que no sospeche nada. Una oportunidad ideal sería alguna reunión próxima en el trabajo. Otra posibilidad sería preguntarle a un amigo si podría practicar sus técnicas de entrevista con él, pero sin mencionar la técnica del reflejo. Una tercera posibilidad sería sentarse con un amigo y sostener una conversación social.

Cuando esté sosteniendo una entrevista o conversación con la otra persona, utilice la técnica del reflejo. Imite el patrón de respiración, la velocidad al hablar, los movimientos de las manos, de los ojos, de las piernas o cualquier otro aspecto notorio de la conducta.

Después de haber realizado las sesiones de reflejo, analice en clase los resultados. Las preguntas incluyen:

1. ¿La otra persona se dio cuenta de la imitación y comentó sobre la conducta de la persona que la hacía?
2. ¿La afinidad se fortaleció (o se debilitó) con la imitación?
3. ¿Cuántos alumnos tienen el propósito de repetir la técnica del reflejo en el futuro?

5. **Recurra a la representación de papeles para practicar varias formas de comunicación no verbal.** Un buen punto de partida sería practicar la venta de sus ideas sobre un proyecto o concepto importante a otra persona. Durante la conversación, complemente sus mensajes orales con señales no verbales apropiadas como la postura, la entonación de la voz, los gestos y así sucesivamente. Más adelante, averigüe la eficacia que percibió la otra persona en su comunicación no verbal.

reflejo Imitar en forma sutil a alguien.

6. **Utilice el reflejo para establecer armonía.** La comunicación no verbal puede mejorar mediante el reflejo, o **imitación** sutil de alguien. La mejor técnica de reflejo consiste en imitar el patrón de respiración de otra persona. Si ajusta su ritmo de respiración para que coincida con el de alguien más, pronto establecerá armonía con dicha persona. Otra técnica eficaz de reflejo es adoptar la velocidad de la voz de la persona con la que se está usted comunicando. Si dicha persona habla de una manera más lenta de lo que usted suele hacerlo, reduzca su velocidad para reflejar la de ella.

   También puede usar el reflejo para imitar a un gerente y que éste tenga una opinión favorable de usted. Muchos subordinados tienen una tendencia inexorable a copiar las poses del jefe y su manera de hablar y de vestir. En consecuencia, sin darse cuenta del porqué, su gerente puede tener una opinión más favorable de usted.

   Precaución. No recurra al reflejo al grado de parecer que se está burlando de la otra persona, lo que afectaría de manera adversa la armonía. Haga el Ejercicio de desarrollo de habilidades 3-1 para empezar a desarrollar sus habilidades de reflejo.

NORMAS PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS Y LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Objetivo de aprendizaje 4 ▶ Los problemas de comunicación en las organizaciones nunca faltan. Por lo general siempre tiene lugar alguna interferencia entre la idea y la acción, como se sugirió antes por

1. Entienda al receptor.
2. Reduzca al mínimo la comunicación defensiva.
3. Utilice canales múltiples.
4. Utilice la retroalimentación verbal y no verbal.
5. Muestre una actitud positiva.
6. Recurra a la comunicación persuasiva.
7. Escuche de una manera activa.
8. Prepárese para conversaciones estresantes.
9. Participe en la metacomunicación.
10. Reconozca las diferencias de género en la comunicación.

FIGURA 3–4 Para superar los problemas y las barreras de comunicación

el factor ruido en la figura 3-1. El tipo de mensaje influye en la cantidad de interferencia. Los mensajes rutinarios o neutrales son los más fáciles de comunicar. Es más probable que ocurra interferencia cuando un mensaje es complejo, despierta emociones o entra en conflicto con el esquema mental del receptor.

Un mensaje que despierta emociones tiene que ver con temas como el dinero o una relación entre dos personas. Un mensaje que choca con el esquema mental del receptor requiere que la persona cambie su patrón típico de recibir mensajes. Pruebe este experimento. La siguiente vez que visite un restaurante, ordene el postre primero y el plato principal en segundo lugar. Es probable que el mozo no reciba su orden del postre porque se desvía de la secuencia normal.

Aquí describiremos estrategias y tácticas para superar algunos de los problemas de comunicación que observamos más a menudo en el trabajo, tal como se describen en la figura 3-4.

COMPRENDA AL RECEPTOR

Comprender a la persona con la que usted está tratando de comunicarse es un principio fundamental para superar las barreras de comunicación. Cuanto más sepa de su receptor, mejor preparado estará para transmitir su mensaje de manera eficaz. Tres aspectos importantes de la comprensión del receptor son (1) desarrollar empatía, (2) reconocer su estado de motivación y (3) comprender el marco de referencia de la otra persona.

Para desarrollar **empatía** es indispensable colocarse en los zapatos del receptor. Con el fin de lograrlo tiene usted que imaginarse en el papel de la otra persona y asumir las opiniones y emociones de dicho individuo. Por ejemplo, si un supervisor estuviera tratando de comunicar la importancia del servicio al cliente a los asociados de ventas, podría preguntarse: "Si yo fuera un empleado de medio tiempo al que le pagan cerca del salario mínimo, ¿qué tan receptivo estaría a los mensajes sobre servicio de alta calidad al cliente?" Para sentir empatía tiene que comprender a la otra persona. *Simpatía* significa que usted comprende y está de acuerdo.

El **estado de motivación** del receptor podría incluir cualquier necesidad e interés activo que estén haciendo efecto en ese momento. La gente tiende a escuchar con atención los mensajes que denotan la promesa de satisfacer una necesidad o interés activos. La administración por lo general escucha con atención una sugerencia que tiene que ver con ahorro de costos o incremento de utilidades. Un compañero de trabajo probablemente estará atento a su mensaje si le explica la manera en que su idea puede conducir a un mejor bono financiero al final del año para el grupo.

La gente percibe las palabras y los conceptos de un modo diferente porque las ventajas que le confiere su posición y sus perspectivas difieren. Dichas diferencias del **marco de referencia** crean barreras para la comunicación. Un marco de referencia también puede considerarse como un lente a través del cual contemplamos el mundo. Un geren-

empatía En la comunicación, imaginarse uno mismo en el papel del receptor y asumir las opiniones y emociones de dicho individuo.

estado de motivación Necesidades e intereses activos de cualquier clase que actúan en un momento determinado.

marco de referencia El hecho de que la gente perciba palabras y conceptos de manera diferente debido a que su posición y perspectivas difieren.

te intentó corregir a un integrante del equipo diciendo: "Si sigues con el mismo nivel de rendimiento que tienes ahora, serás un técnico reparador toda tu vida." El técnico respondió. "Qué bueno", porque estaba orgulloso de ser la primera persona de su familia en tener un trabajo calificado. Para comprender el marco de referencia de otra persona se requiere empatía.

REDUZCA AL MÍNIMO LA COMUNICACIÓN DEFENSIVA

comunicación defensiva Tendencia a recibir los mensajes de un modo tal que nuestra autoestima quede protegida.

Una importante barrera general de comunicación es la **comunicación defensiva**, la tendencia a recibir mensajes de un modo tal que nuestra autoestima quede protegida. La comunicación defensiva también hace que las personas envíen mensajes que los hagan verse bien. Por ejemplo, cuando se le critica por una baja producción, un asesor financiero de ventas podría culpar a la agencia publicitaria que utilizó su empresa.

Para superar la barrera de la comunicación defensiva es indispensable dar dos pasos. En primer lugar, la gente tiene que reconocer la existencia de la comunicación defensiva. En segundo, tienen que tratar de no adoptar actitudes defensivas cuando se les cuestiona o critica. Dicha conducta no es fácil debido al proceso inconsciente o semiconsciente de la **negación:** la eliminación de información que hallamos incómoda. Por ejemplo, al asesor de ventas que se acaba de citar le resultaría incómodo considerarse el responsable del rendimiento por debajo del promedio.

negación Eliminación de información que nos parece incómoda.

USO DE CANALES MÚLTIPLES

La repetición refuerza la comunicación, en particular cuando se emplean diferentes canales para transmitir el mismo mensaje. Los comunicadores eficientes en muchos niveles laborales le dan continuidad a los acuerdos pactados en forma oral mediante documentación escrita. En vista de que casi toda la información está sujeta a por lo menos cierta distorsión, las posibilidades de que un mensaje sea recibido como se pretendió se incrementan cuando se recurre a dos o más canales. Muchas empresas tienen la política de usar un método de múltiples canales para comunicar los resultados de una evaluación de desempeño. El trabajador recibe una explicación oral del gerente de los resultados de la revisión. También se le pide al trabajador que lea el formato e indique mediante su firma que lo ha leído y que comprende el significado de la revisión. Otra manera valiosa de utilizar canales múltiples es enviar un mensaje por correo electrónico después de una llamada telefónica o una conversación en persona, en el que se resuma la información o los acuerdos clave.

USO DE LA RETROALIMENTACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

Pida retroalimentación para determinar si su mensaje ha sido recibido como se lo propuso. Una práctica administrativa frecuente es concluir una junta con una pregunta como la siguiente: "Muy bien, ¿a qué acuerdos llegamos?" A menos que se obtenga retroalimentación de esta naturaleza, usted no sabrá si su mensaje ha sido recibido hasta que el receptor lleve a cabo lo que usted solicitó. Si dicha solicitud se realiza de manera inapropiada, o si no se emprende ninguna acción, usted sabrá que el mensaje se recibió mal.

Obtener retroalimentación es importante porque da como resultado comunicación en dos sentidos en los que la gente actúa como emisor y receptor de manera alternada, con lo que se tiene un diálogo. Los diálogos toman tiempo porque requieren que la gente hable con más lentitud y escuche con más atención. Se dice que los resultados de tener empleados entablando diálogos incluyen una sensación más profunda de comunidad (un sentimiento de pertenencia) y mayor confianza entre los empleados.[7] Relacione este dato con sus propias experiencias. ¿Confía usted más en la gente cuando intercambian ideas y se escuchan mutuamente?

La retroalimentación también es importante porque proporciona refuerzo al emisor, y poca gente seguirá comunicándose si no recibe ningún refuerzo. El emisor recibe refuerzo cuando el receptor indica que comprendió el mensaje. Cuando el receptor original indica que comprende el mensaje, dicha persona se convierte en el emisor. Una inclinación de cabeza en señal de aprobación sería una clase apropiada de refuerzo no verbal para que la recibiera el emisor.

MUESTRE UNA ACTITUD POSITIVA

Que lo perciban como alguien que tiene una actitud positiva ayuda a eliminar barreras de comunicación. Esto es cierto porque casi toda la gente prefiere comunicarse con una persona positiva. De acuerdo con Sharon Luna O'Neil, usted debe establecer credibilidad e integridad si espera que los demás escuchen, ya no digamos conseguir que reaccionen de un modo positivo a su comunicación.[8] Ser positivo le ayuda a parecer más creíble y digno de confianza, en tanto que ser constantemente negativo le hace a usted menos creíble y poco confiable. Como dijo un compañero de trabajo sobre una persona que se quejaba de manera constante en su oficina: "¿Para qué tomar a Margot en serio? Ella siempre encuentra algo mal en todos y en todo."

RECURRA A LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA

Una poderosa táctica para superar barreras de comunicación es comunicar de un modo tan persuasivo que los obstáculos desaparezcan. La persuasión se refiere a que el emisor convenza al receptor de aceptar su mensaje. De este modo, la persuasión comprende vender algo a los demás. Cientos de artículos, libros, audio-cintas y videos se han realizado para ayudar a la gente a ser más persuasiva. A continuación se muestran algunas sugerencias representativas para llegar a ser un comunicador más persuasivo, tanto al hablar como al escribir.[9]

1. **Sepa exactamente lo que quiere.** Sus posibilidades de vender una idea aumentan en la medida en que usted aclara la idea en su propia mente. Cuanto más convencido y comprometido esté al comienzo de una sesión de ventas o negociación, más fuerza tendrá como persuasor.
2. **Nunca sugiera una acción sin indicar su beneficio final.** Al pedir un aumento, podría decir: "Si recibo este aumento, podré quedarme en este empleo todo el tiempo que la empresa quiera."
3. **Consiga una respuesta afirmativa desde el principio.** Es conveniente conferir a la sesión de persuasión un tono positivo estableciendo un "patrón afirmativo" al principio. Suponga que un empleado quisiera convencer al jefe de que le permitiera hacer un trabajo en casa durante las horas laborales normales. El empleado podría empezar las preguntas encaminadas a vender la idea de esta manera: "¿Es importante que la empresa obtenga la máxima productividad de todos sus empleados?"
4. **Utilice palabras poderosas.** Una táctica experta para ser persuasivo es salpicar su conversación de palabras poderosas (es decir, que tengan fuerza). Las palabras poderosas despiertan emociones y evocan imágenes de acontecimientos emocionantes. Algunos ejemplos de palabras poderosas incluyen diezmar a la competencia, crear vínculos con los clientes, sobrepasar las utilidades anteriores, conquistar la lealtad del cliente y alcanzar lo inalcanzable. Usar palabras poderosas forma parte de tener un amplio vocabulario.

Para más información sobre el producto de Ragland visite http://www.executivevocabulary.com. (El sitio de Internet incluye un videoclip impresionante.)

5. **Aumente lo menos posible su tono de voz al final de las oraciones.** Parte de ser persuasivo consiste en no sonar inseguro o lleno de excusas. En inglés y en varios otros idiomas, una manera conveniente de formular una pregunta o expresar una duda es levantar el tono de la voz al final de la oración o la frase. Como prueba, diga la oración "Le gustan mis ideas". Primero diga *ideas* con más o menos el mismo tono o inflexión que las demás palabras. Luego diga la misma oración pronunciando *ideas* con un tono más alto o más fuerte. Al decir *ideas* en voz más aguda, suena mucho menos seguro y es menos persuasivo.
6. **Diríjase a su público, no a la pantalla.** Las presentaciones con gráficas hechas en computadora se han convertido en una práctica generalizada, incluso en reuniones con grupos pequeños. Muchos presentadores dependen tanto de las diapositivas e imágenes generadas por la computadora que se concretan a leérselas al público. Jean Mausehund y R. Neil Dortch nos recuerdan que en las presentaciones orales, el medio predominante de unión entre el emisor y el receptor debe ser el contacto visual. Cuando su público se distrae a menudo por el movimiento de la pantalla, los sonidos de la computadora, los colores llamativos o

porque usted está viendo a la pantalla, el contacto visual se deteriora. Como resultado el mensaje se debilita, y usted es menos persuasivo.[10]

7. **Respalde las conclusiones con datos.** Usted será más persuasivo si respalda sus presentaciones orales o escritas con datos sólidos. Puede reunir la información usted mismo o citar una fuente impresa o electrónica. Sin embargo, depender demasiado de la investigación puede tener una desventaja. Depender demasiado de los datos podría indicar que confía poco en su intuición. Por ejemplo, daría una impresión de debilidad si, cuando se le pide su opinión contesta: "No puedo responder hasta que reúna algo de información."

8. **Reduzca al mínimo las frases "débiles".** Los comunicadores persuasivos reducen al mínimo las frases que los hacen parecer débiles e indecisos. Dichas frases dan la impresión de que no están en control de sus acciones. Entre ellas se encuentran las siguientes: "Es uno de esos días," "No estoy seguro de eso," "Puedo equivocarme," "No confíes mucho en lo que te digo" y "Haré lo posible por terminarlo." (Es mejor comprometerse con determinación diciendo: "Lo haré.")

9. **Evite o reduzca al mínimo los errores del lenguaje común.** Usted será más persuasivo si reduce al mínimo los errores del lenguaje común porque parecerá más claro e informado. Éstos son algunos errores del lenguaje común.

   a. "Habemos muchos interesados en el curso" es incorrecto. "Somos muchos los interesados en el curso" es lo correcto.

   b. Inusual no existe; inusitado es lo correcto.

   c. Evite los gerundios incorrectos. Por ejemplo, no se dice "Concluyó la conferencia, quedando todos muy satisfechos", ni "Me envió un mensaje por correo electrónico informándome de mis buenos resultados". Lo correcto es "Todos quedaron muy satisfechos cuando concluyó la conferencia" y "Me envió un mensaje por correo electrónico en el que me informó de mis buenos resultados". En general, el uso incorrecto del idioma puede hacer parecer al emisor tan mal informado que no logre persuadir.

10. **Evite el uso excesivo de vocabularios especiales y frases gastadas.** Para sentirse "a la moda" y sofisticados muchos trabajadores recurren demasiado al vocabulario especial de su profesión y a frases gastadas. Por ejemplo se refieren a "tomar su pérdida" (cuando no se cumplieron las expectativas) o a que el programa de cómputo es "escalable" (es decir, puede hacerse más grande). Agregue a la lista "una empresa sin costuras" para referirse a varios departamentos que cooperan entre sí. Hay que tener cautela porque si una persona utiliza frases especializadas y sofisticadas a menudo, parece demasiado artificial y carente de imaginación.[11]

Si aprende a poner en práctica la mayor parte de las 10 sugerencias anteriores, estará en camino de convertirse en un comunicador persuasivo. Además, necesitará datos sólidos que lo respalden, y tendrá que hacer un uso hábil de la comunicación no verbal.

De regreso al caso inicial

Kristy Pinand decidió que su jefa le estaba ofreciendo un consejo constructivo por si ella deseaba que se le percibiera como una profesional. Pinand, que todavía se confunde con una adolescente, ahora ensaya sus comentarios en voz alta antes de visitar a un cliente. "No se le debería juzgar a uno por la manera como habla, pero por supuesto que así es", observa. El resultado de aceptar el consejo constructivo de su gerente es que Pinand ahora proyecta una imagen más profesional.

ESCUCHE EN FORMA ACTIVA

◄ **Objetivo de aprendizaje 5**

La persuasión tiene que ver sobre todo con el envío de mensajes. Mejorar nuestra recepción de mensajes es otra parte del desarrollo de mejores habilidades de comunicación. A menos que reciba los mensajes con el propósito con el que fueron emitidos, no podrá realizar su trabajo de manera apropiada o ser una buena compañía. Un obstáculo importante del desarrollo de buenas habilidades para escuchar es que procesamos la información de un modo mucho más rápido del que usa la mayoría de la gente al hablar. Hablamos a una velocidad promedio de 130 palabras por minuto. En contraste, el ritmo promedio en el que se procesa la información es de 300 palabras por minuto.[12] Por lo tanto, tiene usted que aflojar el paso mentalmente para escuchar bien.

Escuchar puede ser incluso más esencial que hablar cuando se trata de una comunicación frente a frente. Escuchar es una habilidad particularmente importante para cualquier persona cuyo trabajo consista en identificar y resolver problemas, ya que uno necesita reunir información con el fin de solucionar problemas. Otra razón por la que es importante que los empleados mejoren sus habilidades para escuchar es que no escuchar lo suficiente es extraordinariamente costoso. Los errores que se cometen por no escuchar bien, propician el reprocesamiento de cartas, la reprogramación de citas, el reenvío de pedidos y la devolución de productos defectuosos. Escuchar de manera efectiva también mejora las relaciones interpersonales porque la gente que fue escuchada se siente comprendida y respetada.

Escuchar de manera efectiva tiene un componente principal, ser un **escucha activo**. El escucha activo escucha de manera intensa, con la meta de desarrollar empatía con el que habla. Cuando se escucha de forma activa, el escucha puede retroalimentar al orador diciéndole lo que piensa que quiso decir. Este tipo de retroalimentación depende tanto de la comunicación verbal como de la no verbal. Escuchar de manera activa también comprende la **recapitulación**. Cuando usted recapitula, reúne, condensa y, por lo tanto, aclara los puntos principales comunicados por la otra persona. Éstos son tres ejemplos de oraciones de recapitulación:

escucha activo Persona que escucha en forma intensa, con el objetivo de desarrollar empatía con quien le habla.

recapitulación El proceso de resumir, concentrar, condensar y, por lo tanto, poner en claro los puntos principales comunicados por otra persona.

"Lo que te oí decir durante nuestra reunión es que. . ."

"Lo que entendí es que tu postura es. . ."

"Tu principal objeción entonces es que. . ."

Otro componente de la escucha activa es indicar mediante su lenguaje corporal que está escuchando de manera resuelta. Cuando un colega se acerque a usted con una pregunta o inquietud, céntrese en dicha persona y haga a un lado todo lo demás. Si da golpecitos con los dedos en el escritorio o pasea la mirada por la oficina, envía el mensaje de que la otra persona y sus inquietudes no merecen toda su atención. Escuchar de manera resuelta mediante la comunicación no verbal también facilita el escuchar activamente porque demuestra respeto por el receptor.

En la figura 3-5 se resumen sugerencias específicas para mejorar las habilidades para escuchar de manera activa. Dichas sugerencias se relacionan con escuchar bien en general, así como con escuchar de manera activa. Al igual que con otras sugerencias para desarrollar una nueva habilidad, se necesita mucha práctica (con algo de supervisión) para propiciar cambios reales en la conducta. Uno de los problemas a los que se enfrentará alguien que no sabe escuchar es la dificultad de romper viejos hábitos para adquirir nuevos. El Examen de autovaloración 3-2 le ofrece una oportunidad de pensar en los malos hábitos que tiene al escuchar y que pudo haber adquirido. Para practicar sus habilidades de escuchar, realice el Ejercicio de desarrollo de habilidades 3-2.

PREPÁRESE PARA CONVERSACIONES ESTRESANTES

Las barreras de comunicación saldrán a la superficie con frecuencia cuando dos o más personas entablen una conversación cargada de emoción, como cuando se da una retroalimentación de rendimiento muy negativa, se rechaza el ingreso de una persona como integrante de su equipo o se despide a un empleado. Elogiar es otra situación de comunicación que puede hacer que ambas partes, o una de las dos, se sienta incómoda. El emisor podría sentir que está tratando con aire condescendiente al receptor, y el receptor podría sentir que no merece el elogio. Una técnica para reducir el estrés en conversaciones que podrían ser estresantes es prepararse con anticipación.



- *Mientras su interlocutor está hablando, mírelo de un modo resuelto*. Al mismo tiempo, sostenga un contacto visual constante.
- *Espere con paciencia su turno para hablar*. Una barrera frecuente para escuchar de manera efectiva es la de preparar mentalmente una respuesta mientras la otra persona está hablando.
- *Asienta con la cabeza en señal de aprobación de vez en cuando*.
- *Emita sonidos como "mm" o "uh" en forma periódica, pero no de manera incesante*.
- *Haga preguntas con respuesta abierta para animar a la otra persona a hablar*. Por ejemplo, propicia usted más conversación si dice: "¿Qué opinas de. . .?" que si pregunta "¿Estás de acuerdo en que. . .?"
- *Refleje el contenido o significado de su interlocutor*. Vuelva a decir con otras palabras y resuma en forma concisa lo que la otra persona está diciendo.
- *Refleje los sentimientos de la otra persona*. Las respuestas que reflejan los sentimientos por lo general empiezan con "Sientes que. . ."
- *Mantenga la proporción entre hablar y escuchar en alrededor de uno a cinco*. En otras palabras, dedique 20% de su tiempo a hablar y 80% a escuchar para que se le perciba como una persona que escucha de manera estupenda.
- *Pregúntese si algo de lo que la otra persona está diciendo le beneficiaría a usted*. Mantener esta perspectiva le permitirá beneficiarse de casi todos los episodios en los que escuche y lo motivará a escuchar en forma resuelta.

FIGURA 3-5 Sugerencias para escuchar en forma activa

Un punto de partida en la preparación para una conversación estresante consiste en cobrar conciencia de cómo reacciona uno ante ciertas conversaciones incómodas. Por ejemplo, ¿cómo se siente usted cuando el receptor de una retroalimentación negativa reacciona con hostilidad? ¿Se niega a hablar o se contrapone a la hostilidad? Si anticipa que en una futura conversación habrá una recepción hostil, ensaye el escenario con un amigo neutral. Transmita el contenido controvertido que comunicará en el suceso real. Practique el lenguaje corporal que utilizará cuando diga la frase, "Como integrante del equipo, tengo que decirle que no ha aportado casi nada de valor a nuestro proyecto actual. Otra parte del ensayo consiste en practicar cómo comunicar un contenido claro, ser explícito con lo que quiere decir." "Casi nada de valor a nuestro proyecto actual" es mucho más explícito que "Hay mucho que mejorar en su aportación."

Asimismo, practique la elaboración de *frases templadas*, o con tacto cuando dé retroalimentación negativa. El especialista en comunicaciones Holly Weeks sugiere lo siguiente: En vez de contestar bruscamente, "No me interrumpa", pruebe lo siguiente: "Espéreme un minuto. Quiero terminar antes de que pierda el hilo de mis pensamientos." Las frases templadas le restarán un poco de pesadumbre a una conversación estresante.[13]

PARTICIPE EN LA METACOMUNICACIÓN

metacomunicación Comunicar sobre su propia comunicación para ayudar a superar barreras o resolver un problema.

Algunas veces la mejor manera de superar una barrera de comunicación con otra persona consiste en describir la naturaleza de la relación entre ustedes dos en este momento. La **metacomunicación** consiste en comunicar sobre su comunicación para ayudar a derribar barreras o resolver un problema. Si usted como líder del equipo estuviera haciendo frente a fuertes presiones para cumplir con plazos establecidos, podría decirle a uno de los integrantes del equipo: "Tal vez le parezca rudo estos días. Por favor, no lo tome de manera personal. Se trata simplemente de que tengo que exigirle mucho porque el equipo tiene que cumplir plazos horrendos." Una situación más frecuente es cuando la persona con quien intenta comunicarse parece enojada o indiferente. En vez de desperdiciar el encuentro de comunicación, sería mejor decir: "Usted no parece interesado en escucharme en este momento. ¿Tenemos algún problema? ¿Sería mejor que intentara comunicarme con usted después?"



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 3-2

TRAMPAS A LA HORA DE ESCUCHAR

Los especialistas en comunicación de la Purdue University identificaron algunos patrones de conducta que interfieren e impiden que se oiga y escuche de una manera efectiva. Después de pensar cuidadosamente en cada trampa, anote qué tan bien se aplica a usted: *no representa ningún problema* o *necesita mejoramiento*. Para responder de manera precisa a los enunciados, visualice la manera como actuó cuando estuvo recientemente en una situación en la que era indispensable escuchar.

	No representa ningún problema	*Necesita mejoramiento*
• **El que lee la mente.** Usted recibirá poca información si siempre está pensando: "¿Qué estará realmente pensando o sintiendo esta persona?"	☐	☐
• **El que ensaya.** Sus ensayos mentales de "Esto es lo que diré a continuación" hacen perder el interés del emisor.	☐	☐
• **El que filtra.** Escucha de manera selectiva oyendo sólo lo que quiere oír. (Podría ser difícil calificarlo porque el proceso a menudo es inconsciente.)	☐	☐
• **El que sueña.** Usted divaga durante una conversación frente a frente, lo que a menudo lo lleva a decir un vergonzoso "¿Qué dijiste? o "¿Me lo podrías repetir?	☐	☐
• **El que se identifica.** Si usted remite todo lo que escucha a su propia experiencia, es probable que en realidad no haya escuchado lo que se dijo.	☐	☐
• **El que compara.** Cuando usted se desvía del tema para compararse con el emisor, seguramente no recibió el mensaje.	☐	☐
• **El que se desvía.** Cambia el tema con mucha rapidez, lo que da la impresión de que no está interesado en nada de lo que el emisor tenga que decir.	☐	☐
• **El que quiere pelear.** Usted escucha lo que se dice, pero rápidamente lo menosprecia o le resta importancia, lo que lo coloca a usted en la misma clase del que se desvía.	☐	☐
• **El que apacigua.** Usted está de acuerdo con todo lo que oye sólo por ser amable o evitar el conflicto. Al actuar de esta manera, pierde la oportunidad de sostener un auténtico diálogo.	☐	☐

Interpretación: Si marcó *necesita mejoramiento* cinco veces o más en los enunciados anteriores, está en lo cierto, ¡necesita mejorar su manera de escuchar! Si marcó sólo dos o menos, es probable que sea una persona que escucha de manera efectiva y ofrece apoyo.

Fuente: Listening Traps Quiz de *Messages: The Communication Skills Handbook* (Oakland, CA: New Harbinger Publications, 1983).

RECONOZCA DIFERENCIAS DE GÉNERO EN EL ESTILO DE COMUNICACIÓN

Una tendencia en las organizaciones durante muchos años ha sido avanzar hacia la igualdad de género. A pesar de esta tendencia, ha surgido mucho interés en identificar las diferencias en los estilos de comunicación entre hombres y mujeres. La gente que conoce estas diferencias enfrenta menos barreras de comunicación con los integrantes del sexo opuesto. Cuando analizamos estas diferencias, reconocemos que son estereotipos de grupo. Las diferencias individuales en el estilo de comunicación por lo general son más im-



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 3-2

CÓMO ESCUCHAR A UN COMPAÑERO DE TRABAJO

Antes de llevar a cabo las siguientes interpretaciones de papeles, revise las sugerencias para escuchar de un modo efectivo que se presentaron en el texto y en la figura 3-5. Volver a exponer lo que escucha (recapitular) es de particular importancia cuando se escucha a una persona que está hablando de un tema emocional.

El compañero de trabajo entusiasmado: Una alumna desempeña el papel de una compañera de trabajo a la que se le acaba de asignar una tarea de seis meses en la unidad de la empresa ubicada en Roma, Italia. Recibirá un incremento de 30% de sueldo durante dicho trabajo, más dinero complementario para sus gastos de estadía. Está ansiosa por describir todos los detalles de su buena suerte a un compañero de trabajo. Otro alumno desempeña el papel del empleado al que quiere describir su buena suerte. El segundo trabajador decide escuchar de manera resuelta a la primera. Otros alumnos calificarán al segundo alumno su habilidad para escuchar.

El colega desanimado: Un alumno desempeña el papel de un compañero de trabajo al que acaban de poner a prueba por su mal desempeño en el trabajo. Su jefe piensa que su rendimiento está por debajo del nivel esperado y que su asistencia y puntualidad son malas. Teme que si le cuenta a su novia, ella lo deje. Está ansioso por contarle su aflicción a un compañero de trabajo. Otro alumno hace el papel del compañero de trabajo a quien arrincona para hablar de sus problemas. El segundo empleado decide escuchar de manera resuelta sus problemas pero tiene presión de tiempo. Otros alumnos calificarán al segundo estudiante su habilidad para escuchar.

portantes que las diferencias de grupo (hombres frente a mujeres). Aquí se analizarán los principales datos de las diferencias de género en los patrones de comunicación.[14]

1. **Las mujeres prefieren usar la conversación para desarrollar simpatía.** Para casi todas las mujeres la intención de la conversación es desarrollar simpatía y vínculos con los demás. Por lo tanto, las mujeres tienen más probabilidades de centrarse en las similitudes, de escuchar con resolución y de ofrecer su apoyo.
2. **Los hombres prefieren aprovechar la conversación para conservar su independencia y posición haciendo gala de conocimiento y habilidad.** Cuando la mayoría de los hombres hablan, quieren recibir una evaluación positiva por parte de los demás y conservar su posición jerárquica dentro del grupo. Por lo tanto, los hombres se orientan más a dar un *informe* en tanto las mujeres están más interesadas en establecer *simpatía.*
3. **Las mujeres quieren empatía, no soluciones.** Cuando las mujeres comunican que se sienten fatigadas, buscan empatía y comprensión. Si sienten que se les escuchó con atención, empiezan a relajarse. Cuando escucha a una mujer, el hombre puede sentirse culpable de sus problemas o que le ha fallado de algún modo. Para sentirse útil, el hombre podría ofrecer soluciones a los problemas de la mujer.
4. **Los hombres prefieren resolver sus problemas por sí solos, en tanto las mujeres prefieren encontrar las soluciones hablando con otra persona.** Las mujeres consideran que tener y compartir problemas es una oportunidad de construir y profundizar las relaciones. Es más probable que los hombres consideren los problemas como obstáculos que deben superar por su propia cuenta. La consecuencia en comunicación de estas diferencias es que los hombres pueden volverse poco comunicativos cuando tienen un problema.
5. **Es más probable que las mujeres elogien el trabajo de un compañero, en tanto que los hombres muy probablemente serán críticos.** Puede surgir un problema

de comunicación cuando una mujer elogia el trabajo de un compañero de trabajo y espera un elogio recíproco.

6. **Los hombres tienden a dirigir en su conversación, en tanto que las mujeres le dan más importancia a la cortesía**. Las mujeres, por lo tanto, tienen más probabilidades de usar a menudo frases como "lo siento" y "gracias", aun cuando no haya necesidad de expresar una disculpa o gratitud. Por ejemplo, la gerente de un supermercado observa que la tienda de pronto se llenó. Entonces, se acercaría al asociado de la tienda que está ocupado desempacando y le diría: "lo siento Pedro, pero de pronto se llenó la tienda. ¿Podrías abrir otra fila para cobrar a los clientes? Gracias." Un gerente que sea el estereotipo de hombre diría: "Pedro, necesitamos que abras otra fila cuanto antes. Deja esos empaques y ve a hacerlo."
7. **Las mujeres tienden a ser más conciliadores cuando enfrentan diferencias, en tanto que los hombres se vuelven más intimidantes.** De nuevo, las mujeres están más interesadas en construir relaciones, en tanto que a los hombres les preocupa más salir adelante.
8. **Los hombres están más interesados que las mujeres en llamar la atención por sus logros o recibir reconocimiento.** Una vez, una representante de ventas que ya había alcanzado su meta de ventas del mes cedió un excelente prospecto a un compañero de trabajo. Su razonamiento fue: "Le toca a alguien más. Yo recibí más de lo que me tocaba de bono durante el mes."
9. **Los hombres tienden a dominar las conversaciones durante las reuniones.** En un estudio de reuniones de profesores universitarios se observó que los turnos más largos de las mujeres cuando hablaban eran de, en promedio, una duración más corta que las intervenciones más breves de los hombres. Una posible explicación es que las mujeres todavía son menos asertivas que los hombres en el trabajo.

¿De qué manera la información que se acaba de presentar puede ayudar a superar problemas de comunicación en el trabajo? Como punto de partida, recuerde que estas diferencias de género a menudo existen. Comprender estas diferencias ayudará a interpretar la conducta de la gente en cuanto a la comunicación. Por ejemplo, si un compañero de trabajo no es tan efusivo en sus elogios como a usted le gustaría, recuerde que simplemente está actuando de acuerdo con la conducta típica de su género. No lo tome de manera personal.

Una mujer puede acordarse de hablar más en las reuniones porque su tendencia natural podría ser hacia la timidez. Podría decirse: "Tengo que cuidarme de no actuar del modo típico de mi género en esta situación." Un hombre podría acordarse de elogiar más y ofrecer más apoyo a sus compañeras de trabajo. El problema es que, si bien dicho comportamiento es importante, su tendencia natural sería la de saltarse el elogio.

Una mujer no debe tomarlo de manera personal si un compañero de trabajo o subordinado es reservado cuando se enfrenta a un problema. Debe admitir que necesita más estímulo para hablar de sus problemas que una mujer. Si el hombre insiste en no querer hablar del problema, la mujer podría decir: "Parece que quieres resolver este problema tú solo. Adelante. Cuentas conmigo si quieres hablar de él."

Los hombres y las mujeres deben reconocer que cuando las mujeres hablan de sus problemas, tal vez no estén buscando un consejo frío, aunque sea acertado. Más bien, podrían sencillamente estar buscando un oído dispuesto a escuchar de modo que puedan manejar el aspecto emocional del problema.

Una sugerencia general para superar los obstáculos de comunicación relacionados con el género es que los hombres mejoren la comunicación escuchando con más empatía. Las mujeres pueden mejorar su comunicación siendo más directas.

Ruth Sherman, asesora de comunicaciones y discursos, aconseja que esté usted más consciente de cómo habla en el trabajo. Si siente que no se le escucha en las reuniones o tiene problemas para convencer a los gerentes de su habilidad o logros, obtenga retroalimentación de los demás. Pida a un colega en quien confíe, que lo observe durante una reunión y le ofrezca un análisis.[15]

RESUMEN

La comunicación es el proceso básico por el cual los gerentes, los trabajadores que tienen contacto con el cliente y los profesionales llevan a cabo su trabajo; aun así, existen muchos problemas de comunicación en las organizaciones. La comunicación entre la gente es un proceso complejo que puede dividirse en seis componentes: emisor o fuente, mensaje, conducto (o medio), receptor, retroalimentación y ambiente. El ruido o interferencia, puede interrumpir la comunicación en el interior de cualquier componente.

La comunicación no verbal desempeña una función importante en el envío y recepción de mensajes, y es especialmente importante para impartir los aspectos emocionales de un mensaje. Las formas de comunicación no verbal incluyen el ambiente en que se envía el mensaje, la distancia interpersonal, la postura, los gestos, las expresiones faciales, la calidad de la voz y la apariencia personal.

La comunicación no verbal puede mejorarse por medios como el de obtener retroalimentación, aprender a relajarse, usar gestos de un modo más definido, interpretar papeles y reflejar. Esto último se refiere a imitar de forma sutil a otra persona.

Los métodos para superar las barreras de comunicación incluyen los siguientes: (1) comprender al receptor (2) reducir al mínimo la comunicación defensiva, (3) usar canales múltiples, (4) utilizar retroalimentación verbal y no verbal, (5) mostrar una actitud positiva, (6) usar comunicación persuasiva, (7) escuchar en forma activa, (8) prepararse para una conversación estresante, (9) participar en la metacomunicación (comunicar sobre su comunicación) y (10) reconocer las diferencias de género en los estilos de comunicación.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las razones por las que muchos trabajadores necesitan mejorar sus habilidades de comunicación?
2. ¿De qué manera el conocer los pasos del proceso de comunicación ayuda a una persona a convertirse en un comunicador más efectivo?
3. ¿De qué manera puede la gente usar sus automóviles para enviar mensajes no verbales?
4. ¿Qué tipo de calidad de la voz cree usted que sería efectiva en la mayor parte de las situaciones de trabajo?
5. ¿De qué manera el ver televisión proporciona ideas útiles para mejorar sus habilidades de comunicación orientadas al trabajo?
6. ¿Debe una persona usar palabras poderosas cuando no tiene un puesto de poder? Explique.
7. ¿Por qué la recapitulación es una técnica de comunicación tan poderosa?
8. Identifique tres escenarios en el trabajo que podrían propiciar conversaciones estresantes.
9. Suponga que su gerente no escucha sus sugerencias para mejorar su trabajo. ¿Cómo se metacomunicaría para abordar este problema?
10. ¿Cuáles son las consecuencias que tienen las diferencias de comunicación según el género en la conducción de reuniones?

VISITE INTERNET

http://www.optimalthinking.com/quiz-communication-skills.asp
(Califique su nivel de comunicación.)

http://www.queendom.com
(Busque el Examen de Habilidades de Comunicación.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

ESCRUTINIO DE UN CANDIDATO A PERTENECER AL EQUIPO

HRmanager.com es una empresa de administración de recursos humanos que ofrece servicios como pago de nómina, administración de prestaciones, programas de contratación de miembros de grupos minoritarios y capacitación técnica a otras empresas. Al firmar el contrato con HRmanager, otras empresas pueden subcontratar parte o todas sus funciones relacionadas con recursos humanos. Durante sus siete años de operación, HRmanager ha crecido de 3 a 50 empleados, y el último año tuvo ingresos totales de 21 millones de dólares.

Los equipos realizan casi todo el trabajo, dirigidos por un líder que se va turnando. Cada integrante toma un turno de 18 meses como líder del equipo. El director ejecutivo y fundador Jerry Clune considera al nuevo equipo de cuatro personas encargado de los nuevos negocios vitales para el futuro de la empresa. Además de encontrar ideas de nuevos servicios, sus integrantes están encargados de conseguir clientes para cualquier servicio nuevo que propongan y que Clune apruebe. El equipo de nuevos negocios, entonces, desarrolla y vende nuevos servicios. Después de lanzar el servicio y de que esté funcionando bien, el grupo de ventas se encarga de conseguir más clientes.

Al igual que con los demás equipos de HRmanager, los integrantes tienen voz en lo que se refiere a quién se contrata para unirse al equipo. Junto con Clune, el equipo de nuevos negocios decidió que debería ampliarse a cinco miembros. El equipo colocó la vacante para el nuevo miembro en un servicio de reclutamiento de Internet, publicó anuncios clasificados en el periódico de la localidad y también le pidió a los empleados actuales algunas referencias. Una de las finalistas para el puesto era Gina Cleveland, una chica de 27 años graduada en administración de empresas. Además de entrevistarse con Clune y los dos vicepresidentes, Cleveland pasó medio día con el equipo de nuevos negocios, incluidos desayuno y almuerzo. Se destinaron cerca de dos horas y media a una entrevista con el equipo, en la que Gina se sentó en una sala de conferencias con los cuatro integrantes del equipo.

Los miembros del equipo estuvieron de acuerdo en que Cleveland parecía ser una candidata firme en el papel. Su preparación académica y su experiencia eran satisfactorias, su currículum era impresionante, y se presentó bien durante una entrevista telefónica de selección. Después de que Cleveland concluyó su tiempo con el equipo de nuevos negocios, Lauren Nielsen, la líder del equipo, sugirió que el grupo sostuviera una sesión de análisis. El propósito de la sesión sería compartir ideas sobre qué tan idónea era Cleveland para incorporarse al equipo.

Nielsen comentó: "Al parecer, creemos que Gina es una candidata firme por sus referencias y por lo que dijo. Sin embargo, yo soy un creyente de la comunicación no verbal. Estudiar el lenguaje corporal de Gina nos puede proporcionar mucha información valiosa. Vamos a compartir nuestras observaciones sobre lo que nos dice el lenguaje corporal de Gina de cómo es *realmente*. Yo primero.

Lauren: Me gustó cómo se veía Gina tan serena y refinada cuando nos acompañó a desayunar. Tiene todos los movimientos superficiales precisos para proyectar confianza en sí misma. No obstante, ¿alguien se fijó en que se veía inquieta cuando tuvo que elegir del menú? Al final sí eligió un *omelette* de jamón y queso, pero alzó la voz al final de la oración cuando lo ordenó. Tengo la impresión de que Gina no es muy segura.

También observé que Gina se mordía los labios un poco cuando le preguntamos qué tan creativa creía ser. Ya sé que Gina dijo que era creativa, y nos dio un ejemplo de un proyecto creativo que había terminado. Sin embargo, mordisquearse los labios así indica que no está llena de dinamita.

Michael: Yo no hice ninguna observación directa sobre la confianza o falta de confianza en sí misma de Gina, pero sí me di cuenta de algo que podría estar relacionado. Creo que Gina está en un "alucinamiento" de poder, y esto podría indicar mucha o poca confianza en sí misma. ¿Alguien se dio cuenta de cómo ponía las manos sobre las caderas cuando estaba de pie? Esa es una señal pura y clara de alguien que quiere tener el control. Su corte de cabello es de casi el mismo largo y estilo de la mayoría de las mujeres que han alcanzado los primeros lugares de las 500 empresas de Fortune. Creo que le copió el peinado a Carly Fiorina, la antigua directora ejecutiva de HP, a quien le llaman la "directora ejecutiva celebridad".

Otro indicio que observé del "alucinamiento" de poder en el que está Gina, es la manera como miró la cuenta en el restaurante cuando comimos. Pude ver en sus ojos que en verdad quería pagar la cuenta de todos nosotros. Eso podría significar un deseo de control y de demostrarnos que ella es muy importante. ¿Queremos a alguien en el equipo con ese deseo tan fuerte de control?

Brenda: Yo tengo una imagen distinta de Gina de acuerdo con su comunicación no verbal. Se vistió de manera idónea para la ocasión: ni demasiado conservadora ni demasiado informal. Esto me indica que puede adaptarse a nuestro entorno. ¿Se fijaron lo limpios que estaban sus zapatos? Esto nos dice que es muy bien organizada y cuida bien los detalles. Su portafolios era de cuero suave y delicado. Si en realidad estuviera con ansias de poder y control usaría un portafolios de vinilo o aluminio. Considero a Gina una persona segura y asertiva que se integraría muy bien a nuestro equipo.

(Continúa)

Larry: Espero que por ser el último no hayan influido en mí las observaciones que acaban de indicarnos ustedes tres hasta el momento. Lo que pienso es que el currículum de Gina es estupendo, pero tal vez llegue a tener problemas para actuar bien como integrante del equipo. Es demasiado distante. ¿Vieron cómo nos extendió la mano para saludarnos? Me dio la impresión de que quería tener el mínimo contacto físico posible conmigo. Su saludo de manos fue muy poco sincero. Pude sentir cómo retiraba la mano y el brazo de mí cuando me estrechaba la mano.

Tampoco pude evitar darme cuenta de que Gina no se inclinó hacia nosotros durante la conversación que sostuvimos con ella a manera de mesa redonda. ¿Se acuerdan cómo hizo su silla hacia atrás ligeramente cuando entramos en una discusión acalorada? Interpreté eso como una señal de que Gina no quiere ser parte de un grupo muy unido.

Lauren: Como probablemente observaron, he estado escribiendo lo más rápido que puedo con mi *laptop*, tomando notas de lo que dijeron. Tenemos observaciones diversas aquí, y quiero resumirlas e integrarlas antes de que tomemos una decisión. Les enviaré un correo electrónico con un archivo adjunto de mis observaciones resumidas mañana temprano. Hagan los cambios que consideren pertinentes y envíenmelos. Después de que hayamos terminado de evaluar a Gina con cuidado, estaremos en condiciones de hacer nuestras recomendaciones a Jerry (Clune).

Preguntas del caso

1. ¿En qué medida los integrantes del equipo de nuevos negocios está haciendo uso apropiado de la comunicación no verbal para evaluar a Gina Cleveland?
2. ¿Cuál miembro del equipo considera usted que hizo la interpretación más realista del comportamiento no verbal? ¿Por qué?
3. ¿Lauren, la líder del equipo, debió haber avisado a Gina con antelación de que el equipo haría un escrutinio de su comportamiento no verbal? Justifique su respuesta.

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

EL OBSTÁCULO DE COMUNICACIÓN RELACIONADO CON EL HILO DENTAL

Claudia Telfair trabajó como higienista dental durante cinco años en el mismo consultorio dental, de gran tamaño, en las afueras de Columbus, Ohio. Atiende a pacientes durante unas 25 horas a la semana. En sus propias palabras: "Si me excedo mucho de las 25 horas por semana, estoy propensa a desarrollar tendinitis y síndrome del túnel carpiano. Raspar con toda esa precisión es un esfuerzo muy grande para la mano derecha, y en cierta medida también para la izquierda. Inclinarme sobre los pacientes también puede ocasionarme dolor de espalda, si lo hago demasiado tiempo cada semana.

"Estoy convencida de que mi trabajo es tan importante que estoy dispuesta a soportar un poco de malestar físico para ayudar a mis pacientes a tener dientes y encías sanos."

"¿Usted diría, entonces, que el desaliento más grande en su trabajo es lo que le exige en términos físicos?" —se le preguntó.

"Nunca dije eso. Fue usted quien lo dijo", respondió Telfair. "La parte de mi trabajo con el más grande impacto en la salud de mis pacientes, es transmitirles mi mensaje sobre los hábitos saludables para prevenir caries y enfermedades de las encías. Instruyo a mis pacientes. Les muestro cómo deben cepillarse y usar el hilo dental, y cómo deben usar los productos de madera blanda para eliminar la placa bacteriana [como Stim-u-Dents]. Les regalo muestras.

"Hago todo lo que se me ocurre para convencer a mis pacientes de que cuiden mucho sus dientes y encías entre una cita de limpieza y otra."

"¿Qué es tan frustrante de lo que acaba de describir?

"La frustración es que mis pacientes no parecen escuchar. Sonríen, asienten con la cabeza y guardan las muestras. Sin embargo, cuatro meses después, cuando regresan, parece que la mayoría está atrapado en los mismos viejos hábitos de descuido dental. Siguen haciendo un cepillado superficial con un cepillo viejo en vez de usar uno eléctrico o de pilas. Parece que olvidaron mi mensaje de usar los productos de madera para eliminar la placa. Además, el hilo dental es el tratamiento preventivo menos usado de todos."

"Cuando pregunta a sus pacientes por qué no usan el hilo dental entre sus citas de limpieza, ¿qué le responden?" le preguntó el investigador del caso.

"Escucho más excusas de las que dicen en un juzgado quienes infringen el reglamento de tránsito", dijo Telfair. Algunas de las excusas típicas son que los pacientes se olvidan, que están muy ocupados y que usar el hilo es demasiado doloroso. Un paciente me dijo el otro día que no le gusta usar el hilo porque el ritual es demasiado feo y extraño."

"¿Qué les dice a sus pacientes cuando observa que no están siguiendo su consejo?"

"Por lo general me concreto a decirles que están cuidando muy mal sus dientes y encías. También, por lo general, les doy más muestras de hilo dental y productos para eliminar la placa para que se acuerden de hacerlo mejor. Algunas veces les doy otro folleto del cepillo de dientes de pilas.

"Me imagino que usted podría decir que más que prevenir los problemas de dientes y encías, lo que hago mejor es atender dichos problemas."

Preguntas del caso

1. ¿Qué problemas de comunicación está enfrentando Claudia Telfair en su papel de higienista dental?
2. ¿Qué errores de comunicación podría estar cometiendo Telfair?
3. Ofrezca a Telfair un par de sugerencias que le ayuden a alcanzar su meta de ser más eficiente en la prevención de problemas dentales y de encías, de acuerdo con lo que usted sabe de comunicación interpersonal.

INTERPRETACIÓN DE PAPELES EN RELACIÓN CON HABILIDADES INTERPERSONALES

Representación del papel de higienista dental y del paciente

Un alumno se sienta en una silla y finge ser un paciente muy descuidado con su aseo dental, como el cepillado y el uso de hilo. Otra alumna desempeña el papel de la higienista dental Claudia. (Puede utilizar un lápiz o una pluma para simular un escarbador metálico de encías.) Con el paciente en la silla, entable un diálogo sobre la importancia de usar el hilo dental. Claudia quiere que este paciente realice una higiene dental mucho mejor, en tanto que el paciente está un poco escéptico sobre su consejo. Tal vez dos o tres parejas distintas pueden realizar la interpretación de papeles frente al grupo. Otros alumnos observarán la eficacia del episodio de comunicación en lo que se refiere a la transmisión del mensaje por parte de Claudia.

CAPÍTULO 4

Desarrollo de habilidades para trabajar en equipo

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe será capaz de:

1. Identificar los diferentes tipos de equipos que existen en las organizaciones.
2. Comprender las ventajas y desventajas de los equipos.
3. Identificar algunos de los papeles desempeñados por los integrantes de un equipo.
4. Estar preparado para aplicar tácticas de relaciones interpersonales a fin de lograr el funcionamiento eficaz de un equipo.
5. Estar preparado para aplicar estrategias relacionadas con la tarea para el funcionamiento eficaz de un equipo.

La Chesapeake Habitat for Humanity (CHH) de Baltimore es una organización no lucrativa que se dedica a renovar casas vacías para venderlas, otorgando hipotecas sin intereses a personas de bajos ingresos. Este año, los 11 empleados de la organización supervisarán a 2,000 voluntarios locales en la remodelación de 11 casas.

No obstante, CHH está renovando mucho más que casas; también está actualizando su modelo de negocios. En junio, CHH lanzó una empresa con fines de lucro llamada Team-Builds, en la que equipos corporativos pagan 7,500 dólares por una sesión de un día con un asesor de desarrollo de la organización para formar un equipo, al tiempo que trabajan juntos en el remodelado de una casa vieja. Los equipos tratarán de resolver sus problemas entre pistolas de clavos y paredes prefabricadas.[1]

Pregunta para análisis

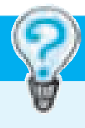
1. ¿Por qué las empresas tendrían que destinar tanto tiempo y dinero a desarrollar habilidades de trabajo en equipo? ¿No sabe todo el mundo cómo trabajar en equipo?

El entusiasmo con que las empresas envían grupos de empleados a TeamBuilds ejemplifica la importancia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones. Para llevar a cabo una tarea, muchas compañías confían más en el trabajo en equipo que en individuos que actúan de manera individual. Así, para tener éxito en una organización moderna es necesario ser capaz de trabajar en equipo de una manera eficaz. Usted tiene que trabajar sin problemas con otros miembros del equipo para alcanzar sus metas. El trabajo en equipo cobra mayor importancia a medida que las personas avanzan dentro de la organización. Gente como los directores ejecutivos elogian las ventajas del trabajo en equipo, pero tienden a dominar las reuniones y a tomar decisiones sin consultar a nadie más.[2]

Los desafíos a los que debe hacer frente el integrante de un equipo se tornan evidentes cuando se reconoce la verdadera naturaleza del equipo. Un **equipo** constituye un tipo especial de grupo. Los integrantes del equipo poseen habilidades que se complementan y adquieren un compromiso en relación con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y una manera específica de llevar a cabo la tarea. En otras palabras, los miembros de un equipo colaboran sin dificultad y avanzan todos en la misma dirección. Un equipo de trabajo debe actuar más como un equipo eficaz de atletas que como un grupo de individuos que buscan sólo la gloria personal.[3]

Este capítulo le brindará la información, las ideas y la práctica preliminar necesarias para desarrollar habilidades eficaces de trabajo en equipo. El Examen de autovaloración 4-1 le permitirá determinar su nivel mental de preparación actual para ser un integrante productivo en un equipo.

Equipo Pequeño número de personas cuyas habilidades se complementan entre sí y que están entregadas a un mismo propósito, serie de metas de rendimiento y orientación de los cuales se hacen mutuamente responsables.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 4-1

ACTITUDES DE LOS INTEGRANTES DE UN EQUIPO

Instrucciones: Utilizando la siguiente escala, describa en qué medida está de acuerdo con los siguientes enunciados: muy en desacuerdo (MD); en desacuerdo (D); neutral (N); de acuerdo (A); muy de acuerdo (MA). Encierre en un círculo el número correspondiente a su respuesta en la columna apropiada.

	MD	*D*	*N*	*A*	*MA*
1. Trabajo mucho mejor solo.	5	4	3	2	1
2. He sido miembro de clubes y equipos desde que era niño.	1	2	3	4	5
3. Toma demasiado tiempo acabar un trabajo en grupo.	5	4	3	2	1
4. Aprecio los sentimientos de amistad derivados de trabajar en grupo.	1	2	3	4	5
5. Preferiría tener un pequeño negocio propio a trabajar para una gran empresa.	5	4	3	2	1
6. Resulta difícil tener confianza en los demás integrantes del grupo cuando se trata de asuntos importantes.	5	4	3	2	1
7. Alentar a los demás es algo natural en mí.	1	2	3	4	5
8. Me agrada el intercambio de ideas que es posible tener en un grupo.	1	2	3	4	5
9. Me divierte compartir la responsabilidad con otros miembros del grupo.	1	2	3	4	5
10. Un equipo puede lograr mucho más que el mismo número de personas trabajando solas.	1	2	3	4	5

Calificación total ______

Calificación e interpretación: Sume los números que circuló a fin de obtener su calificación total.

41–50 Usted posee excelentes actitudes positivas para ser miembro de un equipo y trabajar en colaboración con los otros integrantes.

30–40 Usted posee actitudes moderadamente favorables para ser miembro de un equipo y trabajar en colaboración con los otros integrantes.

10–29 Usted prefiere sin lugar a dudas trabajar por su cuenta a ser miembro de un equipo. A fin de que su trabajo sea eficaz en una empresa que concede gran importancia al trabajo en equipo, usted tendrá que desarrollar actitudes más positivas respecto al trabajo conjunto con otras personas.

TIPOS DE EQUIPOS

Objetivo de aprendizaje 1 ►

Todos los equipos laborales comparten la característica de estar constituidos por personas que trabajan juntas en colaboración y que poseen diferentes habilidades. Empero, es posible identificar varios tipos de equipos de trabajo. Por lo general, la gente de éxito tuvo la oportunidad de formar parte de varios tipos diferentes de equipos.

Los cuatro equipos de trabajo más representativos son aquellos que se dirigen solos, los equipos interfuncionales, los equipos virtuales y las cuadrillas. Los proyectos, la fuerza de trabajo y los comités poseen un diseño similar al de los equipos interfuncionales, así es que no se les considerará por separado. Sin importar la etiqueta que se le ponga a un equipo, su propósito general consiste en contribuir y crear un *ambiente de trabajo de colaboración* en el que las personas se ayudan unas a otras para alcanzar metas constructivas. La idea es que los empleados colaboren (alcancen un elevado nivel de cooperación) en lugar de que compitan con los demás o les impidan realizar su trabajo.

A medida que los equipos se han vuelto más importantes en el ambiente de trabajo, se ha ido haciendo un esfuerzo cada vez mayor por definir y especificar las habilidades y los conocimientos que una persona necesita para actuar en forma eficiente en un equipo, especialmente en los equipos que se dirigen solos. El Examen de autovaloración 4-2, presenta una lista representativa de las habilidades de trabajo en equipo como las perciben los patrones.

EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE DIRIGEN SOLOS

equipo de trabajo que se administra por sí solo Pequeño grupo de empleados encargados de administrar y realizar tareas técnicas para entregar un producto o servicio a un cliente externo o interno.

El equipo de trabajo más conocido es el constituido por un grupo de trabajadores que es responsable en gran medida de la administración y la dirección de su propio trabajo. El mismo tipo de equipo se denomina equipo de trabajo que se administra a sí mismo, equipo de trabajo que se dirige solo, equipo de trabajo de producción o, simplemente, equipo. Un **equipo de trabajo que se dirige solo** es un pequeño grupo de empleados encargado de administrar y desempeñar ciertas tareas técnicas con el fin de brindar un producto o servicio a un cliente externo o interno.[4] La mayoría de las empresas grandes y medianas recurren de algún modo a equipos de trabajo que se administran a sí mismos. Los equipos de trabajo se usan en una amplia variedad de actividades, incluyendo la producción de motocicletas, directorios telefónicos o algún componente importante de una computadora.

Los integrantes de un equipo de trabajo que se dirige solo por lo general trabajan juntos de manera cotidiana y continua, por lo que son diferentes a una fuerza de trabajo o comité. A menudo, el equipo de trabajo asume toda la responsabilidad o "propiedad" de un producto o servicio completo, tal como la producción de un directorio telefónico. En otras ocasiones, el equipo es responsable de una parte importante de un trabajo, por ejemplo, la fabricación del motor para un aeroplano (pero no de todo el avión).

Uno de los principales obstáculos para crear equipos de trabajo que se administren a sí mismos consiste en ayudar a los empleados a superar la actitud reflejada en el enunciado "A mí no me pagan para pensar." Los equipos de trabajo dependen menos de supervisores y más del hecho de que los trabajadores asuman mayores responsabilidades en relación con la administración y dirección de sus propias actividades. Por ejemplo, es posible que los integrantes de un equipo de trabajo tengan el deber de disciplinar a otros miembros del equipo que presentan problemas de asistencia, desempeño o comportamiento.[5]

Al igual que sucede con todos los equipos, la confianza mutua entre los integrantes contribuye a la eficacia del equipo. Sin embargo, un estudio efectuado con estudiantes de administración mostró que si existe una confianza excesiva entre los miembros del equipo, es posible que no vigilen (verifiquen) de manera adecuada el trabajo realizado por los demás, lo cual puede afectar el desempeño del grupo. Este problema de la confianza excesiva surge sobre todo cuando a los integrantes del equipo se les asignan tareas individuales que no requieren un contacto frecuente con los demás miembros.[6] Un ejemplo de un proyecto individual o autónomo podría ser la preparación de un informe estadístico que se entregaría más tarde a todo el grupo.

EQUIPOS INTERFUNCIONALES

equipo de trabajo interfuncional Grupo de trabajo compuesto por trabajadores de diferentes especialidades y con un nivel similar dentro de la organización, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

Es normal que los equipos estén constituidos por personas con distintas especialidades. Un **equipo interfuncional** es un grupo de trabajo formado por individuos con diferentes especialidades que unen sus fuerzas para llevar a cabo una tarea. El objetivo del equipo interfuncional consiste en lograr que personas de especialidades diferentes aporten sus talentos y conocimientos a la realización de una tarea que requiere la participación de diferentes funciones.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 4-2

HABILIDADES DE EQUIPO

Para ser un miembro eficaz de varios tipos de equipos, se requieren diversas habilidades. Empresas comerciales de distintos giros emplean el inventario de habilidades que se presenta a continuación para ayudar a los miembros de un equipo a determinar las competencias que necesitan para llegar a ser trabajadores en equipo de alto rendimiento.

Instrucciones: Revise cada una de las habilidades enumeradas y califique su nivel de competencia en cada una de ellas de acuerdo con la siguiente clasificación:

E = Excelente (se siente capaz y confiado en poner en práctica la habilidad de manera eficaz).

M = Moderado (ha demostrado poseer la habilidad en el pasado).

B = Básico (capacidad mínima en esta área).

N = No se aplica (no es relevante para el tipo de trabajo que desempeña).

Habilidades de comunicación	*Nivel de habilidad (E, M, B o N)*
Ser buen orador	____________
Favorecer la comunicación franca	____________
Saber escuchar a los demás	____________
Hacer presentaciones	____________
Preparar comunicaciones por escrito	____________
Habilidades relacionadas con el autocontrol	
Actuar con integridad	____________
Demostrar tener capacidad de adaptación	____________
Preocuparse por el desarrollo personal	____________
Luchar por obtener resultados	____________
Mostrarse comprometido con el trabajo	____________
Habilidades relacionadas con el proceso mental	
Generar soluciones innovadoras a los problemas	____________
Hacer uso de buen juicio	____________
Analizar los problemas	____________
Pensar de manera creativa	____________
Habilidades relacionadas con la organización	
Conocer el negocio	____________
Valerse de experiencia técnica y funcional	____________
Emplear datos financieros y cuantitativos	____________
Habilidades estratégicas (relacionadas con la perspectiva general del negocio)	
Reconocer el efecto del "panorama completo"	____________
Promover la ciudadanía organizacional	____________
Centrarse en las necesidades de los clientes	____________
Comprometerse con la calidad	____________
Administrar la rentabilidad	____________

Interpretación: Esta prueba no tiene clave de respuestas. Su objetivo consiste en hacer que cobre usted una mayor conciencia de los tipos de habilidades que se requieren para tener éxito como miembro de un equipo en un negocio.

Una aplicación típica de un equipo interfuncional sería el desarrollo de un nuevo producto, tal como un teléfono celular con video. Entre las especialidades necesarias en un equipo semejante, cabría mencionar ciencias de la computación, ingeniería, manufactura, diseño industrial, mercadotecnia y finanzas. (El financiero ayudaría a orientar al equipo para que fabricara un teléfono celular con video que pudiera venderse a un precio tal que se obtuviera una utilidad.) Cuando personas de diferentes especialidades trabajan juntas, pueden tomar en cuenta las perspectivas de los demás al aportar sus ideas. Por ejemplo, si el representante de manufactura sabe que un teléfono celular con video debe venderse más o menos a la mitad de lo que cuesta una televisión con pantalla de plasma, tendrá que fabricarlo sin incurrir en grandes costos. Una de las principales ventajas de utilizar equipos interfuncionales en el desarrollo de un producto es que se favorece la comunicación entre las diferentes especialidades, con lo cual se ahorra una gran cantidad de tiempo. Además de trabajar en el desarrollo de productos, los equipos interfuncionales se emplean para mejorar la calidad, reducir los costos y administrar una empresa (en este caso adopta la forma de un equipo de alta dirección).

A fin de tener un desempeño adecuado en un equipo interfuncional, una persona tiene que ser capaz de pensar en términos de lo que es mejor para la organización en su conjunto y no para su propia especialidad. Por ejemplo, un técnico de manufactura podría decir: "Si propongo que se utilicen componentes caros en el teléfono con video, ¿sería el producto demasiado caro para el mercado al que está destinado?

EQUIPOS VIRTUALES

equipo virtual. Pequeño grupo de personas que conducen casi todo el trabajo que realizan en conjunto por medio de comunicación electrónica en vez de hacerlo en reuniones en persona.

Algunos equipos realizan la mayor parte de su trabajo mediante el envío de mensajes electrónicos a los demás integrantes del equipo en lugar de celebrar reuniones en persona. Un **equipo virtual** es un pequeño grupo de gente cuya colaboración se lleva a cabo casi en su totalidad mediante comunicación electrónica y no frente a frente. El correo electrónico, incluyendo MI (mensajería instantánea), es el método usado con mayor frecuencia para compartir información y celebrar reuniones. Otro medio utilizado para celebrar reuniones electrónicas es *Groupware*, ya que permite que varias personas editen un documento al mismo tiempo o una después de otra. Otro adelanto tecnológico que facilita el trabajo del equipo virtual son las video conferencias a través de computadoras personales. La lluvia de ideas electrónica que se describe en el capítulo 5, se adapta a la perfección a las necesidades de los equipos virtuales.

Casi todas las empresas de alta tecnología utilizan de alguna manera equipos virtuales y reuniones electrónicas. Las alianzas estratégicas en las que colaboran diferentes compañías localizadas en distintos puntos geográficos, constituyen una aplicación natural para los equipos virtuales. Resulta mucho menos costoso que el técnico de campo que se encuentra en Islandia lleve a cabo una reunión electrónica con sus colegas en Sudáfrica, México y California, que reunirlos a todos en un solo lugar. En ocasiones, los equipos virtuales son la mejor solución para resolver el problema planteado por la necesidad de contratar empleados que poseen habilidades esenciales para la empresa, pero que no están dispuestos a mudarse al lugar donde se encuentra la compañía. Como los integrantes del equipo se encuentran en distintos puntos geográficos, la comunicación precisa es de vital importancia para los equipos virtuales. Por lo general, los miembros de estos equipos requieren un documento formal en el que se describan los objetivos, responsabilidades laborales y metas del equipo. Otro problema de comunicación se presenta cuando el equipo virtual está constituido por empleados que trabajan dentro de la empresa y otros que se encuentran en localidades alejadas. Los miembros que trabajan desde la oficina sienten celos de las condiciones en apariencia más cómodas y agradables de las que gozan los que no tienen que desplazarse físicamente. Una solución a este problema consiste en darles a todos los miembros del equipo la oportunidad de demostrar que pueden trabajar desde su casa.[7]

cuadrilla Grupo de especialistas, cada uno de los cuales tiene funciones específicas, que realiza acciones breves que están muy sincronizadas una con otra y repite estas acciones en diferentes entornos.

A pesar de la eficiencia general de los equipos virtuales, existen ocasiones en las que es necesaria la interacción personal para resolver problemas complejos y emocionales. Por ejemplo, la negociación de un nuevo contrato de trabajo entre la administración y un sindicato no es un asunto que pueda manejarse de manera adecuada mediante una reunión electrónica.

CUADRILLAS

Todos estamos familiarizados con el empleo del término *cuadrilla* en relación con grupos de personas que operan los aviones, barcos o equipo contra incendios. El significado técnico del término es prácticamente el mismo. Una **cuadrilla** es un grupo de especialistas, cada uno de los cuales desempeña una función específica y ejecuta acciones puntuales

estrechamente sincronizadas unas con otras y que repite estas acciones en diferentes entornos. Una cuadrilla se identifica por la tecnología que utiliza, tal como la tripulación de un avión o una operación de salvamento en las profundidades del mar. Es muy raro que los miembros de una cuadrilla intercambien especialidades, como que la azafata de un avión sustituya al piloto. (Por lo general se requieren una capacitación y una licencia especiales.) A continuación se presentan varios criterios para que un grupo pueda considerarse una cuadrilla:[8]

- Funciones y responsabilidades bien definidas.
- Flujo de trabajo bien establecido antes de que nadie se una al equipo.
- Se requiere una coordinación cuidadosa con los otros miembros del equipo para llevar a cabo la tarea.
- El grupo debe encontrarse en un ambiente específico para completar la tarea.
- Distintas personas pueden unirse al grupo sin interferir con su operación o misión.

Debido a las funciones especializadas que desempeñan y a las tareas esenciales que realizan, es mucho lo que se espera de las cuadrillas, y su futuro es muy prometedor. Por ejemplo, las cuadrillas para combatir los virus en las computadoras serían muy bien recibidas en el mundo de los negocios y la sociedad en su conjunto. La confianza mutua es de especial importancia en las cuadrillas porque la cooperación podría salvar la vida de una persona, como sucede en el caso de los bomberos.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS Y DEL TRABAJO EN EQUIPO

◄ Objetivo de aprendizaje 2

Los grupos siempre han constituido los ladrillos de las organizaciones, pero en fecha reciente han ido cobrando una mayor importancia como la unidad básica de organización del trabajo. En un intento por hacer frente a los numerosos cambios ocurridos en el mundo exterior, muchas organizaciones les han otorgado a los grupos una mayor independencia y flexibilidad. Por otra parte, los equipos se ven obligados con frecuencia a trabajar más de cerca con clientes y proveedores.

La creciente aceptación de los equipos indica que el trabajo de grupo ofrece muchas ventajas. Sin embargo, es conveniente especificar algunas de estas ventajas y también examinar los problemas potenciales de los grupos. Tener conocimiento de los posibles escollos puede ayudar a una persona a evitarlos. Las mismas ventajas y desventajas se aplican también a la toma conjunta de decisiones, que se tratará en el capítulo 5.

VENTAJAS DEL TRABAJO DE GRUPO Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Trabajar en grupo y tomar decisiones de manera conjunta ofrecen varias ventajas en comparación con la actividad individual. Si varias personas preparadas participan en el proceso de toma de decisiones, pueden surgir varias posibilidades dignas de tomarse en cuenta. También es posible que se cree **sinergia**, en la que el resultado total es mayor que la suma de las contribuciones individuales. Por ejemplo, sería muy raro que una sola persona fuera capaz de construir un auto de carreras.

sinergia Situación en la que el rendimiento total del grupo es superior a la suma de lo que cada individuo aportó.

La toma conjunta de decisiones también puede ser de gran utilidad para conseguir aceptación y lograr que la gente se comprometa. El argumento es que la gente que participa en la decisión está más dispuesta a ponerla en práctica porque de alguna manera la considera suya. Los integrantes de un equipo evalúan con frecuencia lo que piensan y hacen los demás miembros, y es probable que el equipo sea capaz de evitar errores garrafales. Un especialista en publicidad estaba preparando una campaña publicitaria para atraer a personas mayores a vivir en una comunidad para jubilados. Los anuncios propuestos mostraban fotografías de personas mayores participando en juegos de mesa, visitando la farmacia y tomando una siesta en una hamaca. Otro miembro del equipo señaló que muchas personas mayores se perciben como juveniles y llenas de energía y que los anuncios que hacían hincapié en la edad avanzada podrían resultar contraproducentes. Gracias a su intervención, se creó otra campaña publicitaria en la que aparecían personas mayores realizando actividades más vigorosas y juveniles, tales como salir a correr y bailar.

Trabajar en equipos y grupos también incrementa la satisfacción que los integrantes del equipo derivan del trabajo. El hecho de formar parte de un grupo permite satisfacer más necesidades que trabajar solo. Entre estas necesidades cabe mencionar la afiliación,

seguridad, autoestima y autorealización. (El capítulo 9 brinda más detalles acerca de las necesidades psicológicas.)

DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN GRUPO Y EL TRABAJO EN EQUIPO

La actividad grupal plantea algunas posibles desventajas tanto para los individuos como para la organización. En ocasiones, los equipos y otros tipos de grupos pierden tiempo porque hablan demasiado y actúan poco. Al parecer, los comités padecen más a causa de la inacción que los equipos. Abigail Johnson, presidente de Fidelity Investments, el gigante de los servicios financieros, sostiene que los comités no son eficaces para tomar decisiones. "Por lo general son lentos y se oponen de manera abierta a correr riesgos. Aun peor, pienso que pueden acabar con el talento de una organización porque el grupo sólo puede ser tan bueno como la generalidad."[9] Uno de los principales problemas observados es la presión que se ejerce sobre los miembros para que se conformen a los estándares de desempeño y conducta del grupo; como ya se indicó. Algunos equipos pueden rechazar a una persona que es mucho más productiva que sus colaboradores. Otro problema que suele observarse en grupos consiste en eludir la responsabilidad individual. A menos que se tenga sumo cuidado en asignar un trabajo específico a cada uno de los integrantes del equipo, una persona que carece de motivación puede a menudo arreglárselas para no contribuir de manera equitativa al esfuerzo del grupo.

holgazanería social
Término psicológico para designar la actitud de evadir la responsabilidad individual en un entorno de grupo.

Holgazanería social es el término que se emplea en psicología para designar la actitud de tratar de evadir la responsabilidad individual en un entorno de grupo. El holgazán social se arriesga a que el grupo lo condene al ostracismo (lo rechace y expulse), pero puede estar dispuesto a pagar el precio con tal de no trabajar de manera ardua. Este tipo de holgazanería se observa en ocasiones en grupos tales como comités y equipos encargados de un proyecto. ¿Se ha encontrado alguna vez con un holgazán social en un proyecto de la escuela que debía realizarse en grupo?

En el peor de los casos, los equipos y otros grupos fomentan conflictos en el trabajo. Los integrantes de un grupo de trabajo suelen rezongar sobre asuntos tales como realizar una parte justa de las tareas menos agradables dentro del departamento. Los grupos de trabajo en los que existe una gran cohesión también pueden volverse xenófobos (temer y rechazar a los extraños); en consecuencia, es posible que sientan desagrado hacia otros grupos y entren en conflicto con ellos. Un grupo de atención al cliente puede sentirse agraviado y tratar de vengarse a la menor oportunidad de un equipo de ventas porque este último hace promesas a los clientes que el grupo de servicio al cliente no puede cumplir. Por ejemplo, un representante de ventas puede prometerle al cliente que se le prestará un equipo en caso de que el suyo necesite reparación, pero el departamento de atención al cliente no tiene una política semejante.

pensamiento grupal
Menoscabo de la eficiencia intelectual, de la comprobación de la realidad y del criterio moral en favor de la solidaridad del grupo.

Una desventaja bien documentada de tomar decisiones en grupo es el **pensamiento grupal**, el menoscabo de la eficiencia intelectual, de la comprobación de la realidad y del criterio moral en favor de la solidaridad del grupo. En términos sencillos, el pensamiento grupal es una forma extrema de consenso. Dentro del grupo, se concede una mayor importancia al hecho de llevarse bien que al hecho de hacer lo que se tiene que hacer. El grupo piensa como una unidad, se considera impermeable a las críticas externas y comienza a hacerse ilusiones sobre su propia invencibilidad. El resultado es que el grupo pierde su capacidad de análisis crítico.[10] Al parecer, el pensamiento grupal ha sido un factor contribuyente en varios de los escándalos financieros más sonados de la última década. Los miembros de la alta dirección se reunieron para autorizarse bonos enormes apenas unos momentos antes de declararse en quiebra. Varios ejecutivos, incluyendo algunos de la Enron Corporation fueron posteriormente enviados a la cárcel a causa de las extravagantes decisiones que tomaron.

Existen dos condiciones de suma importancia para superar las posibles desventajas de los equipos y grupos. En primer lugar, los integrantes del grupo deben esforzarse en actuar como un equipo,[11] de acuerdo con las sugerencias que se ofrecen en las páginas siguientes. En segundo lugar, la tarea que se le asigna al grupo debe requerir un esfuerzo colectivo y no ser algo que podría hacerse mejor de manera individual. Por ejemplo, es muy probable que un especialista en comercio internacional pudiera aprender a conjugar verbos en un idioma extranjero mucho mejor si trabaja solo que si forma parte de un equipo. ¿Qué opina sobre este asunto? En la figura 4-1 se ofrece más información acerca de los factores fundamentales asociados con equipos y grupos de trabajo eficaces. Cuantos más de estos factores estén presentes, más probabilidades habrá de que un grupo o equipo determinado sea productivo.

- El equipo cuenta con metas bien definidas, asociadas a las metas de la organización, de tal manera que los miembros del equipo se sienten conectados con la totalidad de la organización. Los integrantes del grupo poseen la autoridad y el poder suficientes por lo que son capaces de aprender a pensar por sí mismos y no esperan que un supervisor resuelva todos los problemas difíciles. Asimismo, el equipo cree que posee la autoridad para resolver una amplia variedad de problemas sin necesidad de obtener de antemano la aprobación de la dirección.
- A los integrantes del equipo se les asignan tareas que perciben como un desafío, interesantes y satisfactorias. En consecuencia, derivan una gran satisfacción de su trabajo.
- Los miembros dependen unos de otros para realizar las tareas y trabajan para alcanzar una meta común.
- Los miembros aprenden a pensar de manera creativa.
- Los integrantes reciben extensa capacitación sobre aspectos técnicos, habilidades asociadas con la resolución de problemas y habilidades interpersonales.
- Los miembros analizan su propio trabajo a fin de asegurar la calidad del mismo.
- Una parte del salario de los integrantes del equipo se basa en incentivos otorgados al grupo o equipo en lugar de basarse únicamente en el desempeño individual.
- El grupo está constituido por unas seis personas y no por diez o más.
- Los integrantes del equipo son inteligentes y poseen características personales positivas, tales como escrupulosidad y orgullo, que contribuyen a un buen desempeño.
- Existe una comunicación franca y abierta entre los integrantes del grupo y también con otros grupos dentro de la organización.
- Los miembros tienen una filosofía de trabajo en equipo: 25 cerebros, no sólo 50 manos.
- Los integrantes conocen a fondo su trabajo, a sus compañeros y el ambiente de trabajo. Este conocimiento se suma a su experiencia. Es posible que después de un cierto tiempo los beneficios derivados de la experiencia comiencen a disminuir porque el equipo necesita nuevas ideas y perspectivas.
- El equipo posee inteligencia emocional en el sentido de que establece relaciones dentro y fuera del equipo. Dentro de la inteligencia emocional se incluyen normas para crear confianza mutua entre los miembros, un sentimiento de identidad de grupo y eficacia de grupo.

FIGURA 4-1 Características fundamentales de los equipos y grupos de trabajo eficaces

Fuentes: Ben Nagler, "Recasting Employees into Teams", *Workforce*, enero 1988, p. 104; Gerben S. Van Der Vegt et al., "Patterns of Interdependence in Work Teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction", *Personal Psychology*, primavera 2001, pp. 51-69; Shawn L. Berman, Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff, "Building the Emotional Intelligence of Groups", *Harvard Business Review*, marzo 2001, pp. 80-90; Claus W. Langred, "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Work Teams", *Academy of Management Journal*, junio 2004, pp. 385-389.

PAPELES DESEMPEÑADOS POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

◄ Objetivo de aprendizaje 3

Uno de los desafíos más importantes a los que debe uno enfrentarse mientras aprende a ser un miembro eficiente de un equipo, consiste en elegir los papeles adecuados que uno debe desempeñar. Un papel es una tendencia a comportarse, contribuir y relacionarse con los demás de una determinada manera. Si usted desempeña un papel positivo, se le percibirá como alguien que contribuye de verdad al esfuerzo del equipo. Si usted se niega a desempeñar estos papeles, se le considerará como alguien que aporta poco. El Examen de autovaloración 4-3 le ayudará a determinar sus inclinaciones actuales a desempeñar papeles eficientes como miembro de un grupo. En esta sección se describirán varios de los papeles positivos, observados con mayor frecuencia, que desempeñan los integrantes de equipos.[12] También se mencionan una serie de papeles negativos. Después de la descripción, se presentará una actividad en la que podrán practicarse dichos papeles.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 4-3

ACTITUDES ADOPTADAS POR LOS JUGADORES DE EQUIPO

Instrucciones: Coloque una marca en las columnas de *acuerdo en general* o *desacuerdo en general* según lo que piense de cada uno de los enunciados que se presentan a continuación. Si nunca se ha visto involucrado en una situación semejante, trate de imaginar cómo actuaría o qué pensaría si se encontrara en dicha situación. Al dar su opinión sobre los enunciados, parta de la base de que está realizando la prueba con el propósito de aprender algo sobre usted mismo.

	Acuerdo en general	*Desacuerdo en general*
1. Rara vez falto a una reunión del equipo.	______	______
2. Por lo general elogio a los miembros del grupo cuando hacen algo excepcional.	______	______
3. Siempre que puedo, evito ser el encargado de tomar notas en las reuniones del equipo.	______	______
4. De vez en cuando, otros integrantes de equipo vienen a pedirme consejo sobre asuntos técnicos.	______	______
5. Me gusta ocultar cierta información a los demás miembros del equipo para poder tener el control.	______	______
6. Siempre recibo con agrado a los nuevos integrantes del equipo que me piden consejo y que les ayude a conocer cómo funcionan las cosas.	______	______
7. Mis prioridades son más importantes, por lo que me queda poco tiempo para ayudar a los demás miembros del equipo.	______	______
8. Durante las reuniones del equipo, no es raro que varias personas recurran a mí al mismo tiempo para saber qué opino.	______	
9. Si pienso que el equipo está tomando una dirección poco ética, no tengo reparos en decirlo.	______	______
10. Muy rara vez critico el progreso del equipo aunque piense que la crítica es merecida.	______	______
11. Por lo general hago un resumen del progreso logrado en la reunión aunque nadie me lo pida.	______	______
12. Para ahorrar tiempo, trato de reducir al mínimo el contacto con mis compañeros de equipo fuera de las reuniones.	______	______
13. Me desagrada sobremanera aceptar una decisión tomada por consenso si la decisión se opone a lo que pienso sobre el asunto.	______	______
14. Muy rara vez les recuerdo a mis compañeros de equipo, cuál es nuestra misión mientras realizamos el trabajo.	______	______
15. Una vez que tomo una decisión respecto a un asunto, es muy difícil que alguien sea capaz de disuadirme a pensar de otra manera.	______	______
16. Estoy dispuesto a aceptar retroalimentación negativa de otros miembros del equipo.	______	______
17. A fin de lograr que un nuevo miembro participe, le pregunto su opinión en forma directa.	______	______
18. Aun cuando el equipo ha tomado una decisión sobre un curso de acción, no dudo en aportar nueva información en apoyo a otra posición.	______	______
19. Muy a menudo hago a un integrante del equipo comentarios negativos sobre otro.	______	______

	Acuerdo en general	*Desacuerdo en general*
20. Considero que mis compañeros de equipo son prácticamente parte de mi familia, porque en verdad me interesa su bienestar.	______	______
21. Cuando me parece apropiado, hago bromas y "les tomo el pelo" a mis compañeros.	______	______
22. Mi contribución a las tareas del equipo es tan importante para mí, como mi trabajo individual.	______	______
23. De vez en cuando le indico al equipo qué podemos hacer todos para alcanzar mejor nuestras metas.	______	______
24. Peleo hasta el último instante cuando el equipo no respalda mi punto de vista y quiere seguir adelante para conseguir el consenso.	______	______
25. No dudo en confrontar al equipo si considero que están pensando todos de manera muy semejante.	______	______
Calificación total	______	

Calificación e interpretación: Otórguese un punto (+1) por cada enunciado para el que su respuesta haya sido la misma que aparece en la clave de respuestas que se presenta a continuación. Las respuestas provistas indican la interpretación de un papel positivo.

Pregunta número	*Respuesta de papel positivo*	*Pregunta número*	*Respuesta de papel positivo*
1.	Acuerdo en general	14.	Desacuerdo en general
2.	Acuerdo en general	15.	Desacuerdo en general
3.	Desacuerdo en general	16.	Acuerdo en general
4.	Acuerdo en general	17.	Acuerdo en general
5.	Desacuerdo en general	18.	Acuerdo en general
6.	Acuerdo en general	19.	Desacuerdo en general
7.	Desacuerdo en general	20.	Acuerdo en general
8.	Acuerdo en general	21.	Acuerdo en general
9.	Acuerdo en general	22.	Acuerdo en general
10.	Desacuerdo en general	23.	Acuerdo en general
11.	Acuerdo en general	24.	Desacuerdo en general
12.	Desacuerdo en general	25.	Acuerdo en general
13.	Desacuerdo en general		

20–25 Usted lleva a cabo un número de papeles positivos muy por encima del promedio. Este tipo de comportamiento ayuda en gran medida a ser un miembro de equipo eficaz. Estudie la información que aparece en este capítulo para seguir desarrollando, su ya de por sí meritoria sensibilidad para ocupar diversas funciones positivas dentro del equipo.

10–19 Usted desempeña un número medio de papeles positivos. Estudie con atención los papeles descritos en este capítulo a fin de encontrar nuevas formas de adoptar un número mayor de actitudes positivas.

0–9 Usted lleva a cabo un número de papeles negativos muy superior al promedio. Si piensa que es importante llegar a ser un miembro eficaz de un equipo, tendrá que hacer un gran esfuerzo por buscar la manera de llevar a cabo papeles positivos dentro de un equipo. Estudie con sumo cuidado la información presentada en este capítulo.

De acuerdo con la teoría desarrollada por R. Meredith Belbin y su grupo de investigadores, existen nueve papeles que los integrantes de equipos suelen desempeñar. En cierta medida, todos estos papeles se ven influenciados por la personalidad del individuo.

1. **El colonizador.** El colonizador es creativo, imaginativo y poco ortodoxo. Este tipo de persona resuelve problemas difíciles. Un posible aspecto negativo de este papel es que la persona tiende a ignorar los detalles específicos y se encuentra tan inmersa en el problema que le resulta imposible comunicarse de manera eficiente.
2. **El investigador de recursos.** El investigador de recursos es extrovertido, entusiasta y se comunica libremente con los demás integrantes del equipo. Explora nuevas oportunidades y establece valiosos contactos. Una flaqueza potencial de este papel es que la persona puede mostrarse optimista en exceso y perder interés una vez que pasa el entusiasmo inicial.
3. **El coordinador.** El coordinador es una persona madura y confiada, así como un líder natural. Esclarece las metas, favorece la toma de decisiones y delega de manera eficaz. Un aspecto negativo de este papel es que otros pueden considerar a la persona manipuladora y controladora. Algunos coordinadores delegan en exceso y les piden a otros que hagan parte del trabajo que les correspondería a ellos.
4. **El formador.** El formador es desafiante, dinámico y prospera bajo presión. Supera los obstáculos con determinación y valor. Un posible aspecto negativo del formador es que puede provocársele con facilidad y tiende a ignorar los sentimientos de los demás.
5. **El vigilante-evaluador.** El vigilante-evaluador es una persona de buen carácter, le gusta pensar estratégicamente (analizar el panorama completo y a largo plazo) y hace juicios acertados. Contempla todas las opciones y juzga de manera acertada. Una flaqueza potencial de la persona que desempeña este papel es que puede carecer de fuerza y de la capacidad de inspirar a otros.
6. **El trabajador en equipo.** El trabajador en equipo es cooperador, concede gran importancia a las relaciones y es sensible y diplomático. Es una persona que sabe escuchar y establecer relaciones; le disgusta la confrontación y trata de evitar las fricciones. Un posible aspecto negativo es que el trabajador en equipo puede mostrarse indeciso durante una situación urgente o un momento de crisis.
7. **El ejecutor.** El ejecutor es disciplinado, confiable, conservador y eficiente. Acata con rapidez las ideas para convertirlas en acciones prácticas. Una posible flaqueza es que el ejecutor puede ser inflexible y tardar en ver nuevas oportunidades.
8. **El detallista.** El detallista es concienzudo y se muestra ansioso por terminar el trabajo. Tiene buen ojo para el detalle y posee una habilidad especial para detectar errores. Se puede contar con él para terminar un proyecto y entregarlo a tiempo. Una flaqueza potencial es que el detallista puede preocuparse en exceso y mostrarse renuente a delegar.
9. **El especialista.** El especialista es una persona que tiene un propósito definido y no necesita de nadie para ponerse en marcha. Se trata de una persona dedicada que brinda un gran cúmulo de conocimientos y habilidades. Un posible aspecto negativo del especialista es que puede verse atrapado en un nicho y mostrar poco o ningún interés en otros aspectos; también es posible que pierda el tiempo en tecnicismos.

Los puntos flacos de los primeros nueve papeles se refieren a problemas de los que el líder o jefe del equipo debe estar consciente y, por ende, tenerlos en cuenta. Belbin se refiere a estos problemas potenciales como *flaquezas previsibles* porque es preciso tenerlos presentes en todo momento y actuar en consecuencia. Por ejemplo, si un miembro del equipo tiende a mostrarse indeciso en momentos de crisis, el equipo no debe esperar gran cosa de él cuando se ve enfrentado a una crisis. Los trabajadores del equipo se mostrarán más satisfechos si se prevé la crisis y las decisiones que les conciernen se toman antes de que la presión aumente.[13]

Una perspectiva diferente sobre los papeles que se desempeñan dentro de un equipo es que en ocasiones los integrantes del equipo adoptan *papeles egoístas* y anteponen sus necesidades personales a las necesidades del grupo. Es posible que un individuo se muestre francamente agresivo debido a una necesidad personal, tal como desear un mayor presupuesto para su proyecto. También es probable que el individuo quiera obtener reconocimiento o poder. Por estas mismas razones, la persona puede tratar de dominar la reunión, impedir que otros hagan alguna contribución o intentar distraerlos. Una de las estratagemas utilizadas en estos días por las personas que quieren distraer a los demás consiste en mantener conversaciones en el teléfono celular durante las reuniones y echarle la culpa a "esta gente que no deja de llamarme".

Los diferentes papeles de los que acabamos de hablar pueden superponerse unos a otros; por ejemplo, el detallista puede realizar actividades propias del especialista. No se preocupe por ello. Más bien, seleccione un papel de acuerdo con la situación, sin importar si hay superposición o no. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 4-1 le brinda la oportunidad de observar estos papeles en acción. El comportamiento asociado con los papeles que acabamos de describir es más importante que recordar el nombre que se le ha dado; por ejemplo, recordar que hay que ser creativo e imaginativo es más importante que recordar la designación de *colonizador*.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 4-1

PAPELES DESEMPEÑADOS POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

Se crea un equipo de unas seis personas para celebrar una reunión sobre un tema importante de su elección. A continuación se presentan los escenarios posibles:

Escenario A: Equipo de administración. Un grupo de gerentes analiza la posibilidad de despedir a una tercera parte de la fuerza laboral para aumentar las utilidades. La compañía siempre se ha preciado de interesarse por el bienestar de los empleados y de considerarlos su activo más valioso. No obstante, el director ejecutivo ha mencionado en privado que los tiempos han cambiado en este mundo competitivo y que la empresa debe hacer todo lo posible por incrementar las utilidades. El grupo desea analizar con cuidado la conveniencia de despedir a una tercera parte de la fuerza laboral y explorar otras alternativas.

Escenario B: Grupo de aficionados a los deportes. Un grupo de aficionados se ha ofrecido para encontrar un nuevo nombre para el equipo local de baloncesto que actualmente se llama "Pieles Rojas". Uno de los miembros del grupo considera que debe conservarse el nombre de "Pieles Rojas" porque es más un elogio y no un insulto para los indios estadounidenses. Los demás miembros del grupo piensan que debe cambiarse el nombre, pero no tienen ninguna idea realmente buena para reemplazar el nombre de un equipo que ha perdurado durante más de 50 años.

Escenario C: Grupo comunitario. Un grupo comunitario está tratando de lanzar una iniciativa para ayudar a los niños y adultos maltratados. Existen enormes diferencias de opinión respecto a qué tipo de iniciativa podría ayudar realmente a las personas maltratadas. Entre las opciones se cuenta la creación de un refugio para personas maltratadas, talleres sobre la prevención de la violencia y clases de defensa personal. Todos los miembros del grupo que tienen una idea creen firmemente que la suya es la mejor solución para ayudar a las personas maltratadas.

Mientras los integrantes del equipo debaten acaloradamente, los demás miembros de la clase toman notas sobre los papeles desempeñados por cada uno de los miembros del equipo. Los alumnos deben estar pendientes de los diferentes papeles de acuerdo con las descripciones dadas por Belbin y sus colaboradores, y también de los papeles egoístas. Por ejemplo, los estudiantes de la primera fila deben tratar de encontrar ejemplos del papel del colonizador. Utilice la hoja de trabajo que se da a continuación como ayuda para efectuar sus observaciones. Resuma el comentario que indica un papel determi-

(Continúa)

nado. Un ejemplo podría ser anotar en la categoría de formador: "Linda dijo que darle al equipo el nombre de 'Los Arco Iris de Washington' era un intento patente por mostrarse políticamente correcto."

Colonizador ____________________
Investigador de recursos ____________________
Coordinador ____________________
Formador ____________________
Vigilante-Evaluador ____________________
Trabajador en equipo ____________________
Ejecutor ____________________
Detallista ____________________
Especialista ____________________
Papeles egoístas ____________________

NORMAS PARA LOS ASPECTOS INTERPERSONALES DEL FUNCIONAMIENTO EN EQUIPO

Objetivo de aprendizaje 4 ►

El objetivo de esta sección y la siguiente es ayudarle a mejorar su eficiencia como miembro de un equipo mediante la descripción de las habilidades, acciones y actitudes necesarias para ser un integrante eficiente de un equipo. Puede considerar estos comportamientos (el término colectivo para designar habilidades, acciones y actitudes), como metas de mejoramiento personal. Identifique las acciones y actitudes en las cuales necesita mejorar más y proceda con su autodesarrollo de acuerdo con ellas. Aplique el modelo de desarrollo de habilidades que se presenta en el capítulo 1.

Un buen método para clasificar las actividades de un equipo destinadas a alcanzar una meta consiste en colocarlas en dos categorías: relacionadas con las personas o relacionadas con la tarea. Recuerde, sin embargo, que esta categorización de las actividades no es del todo exacta; por ejemplo, si reta a sus compañeros de equipo con una meta difícil de alcanzar, ¿le concede mayor importancia a la gente (ofreciéndole un desafío motivacional) o a la tarea (alcanzar la meta)? Comenzaremos con las acciones y actitudes relacionadas con las personas y continuaremos en la siguiente sección con las acciones y actitudes relacionadas con la tarea.

De regreso al caso inicial

Las empresas destinan una enorme cantidad de tiempo y dinero a desarrollar las habilidades de trabajo en equipo de los empleados que trabajan en equipos, incluyendo una amplia variedad de actividades al aire libre. Si bien casi todo el mundo ha tenido cierta experiencia con equipos en la escuela o los deportes, a la mayor parte de la gente no le resulta natural trabajar en equipo y tiene que desarrollar ciertas habilidades. Los trabajadores que renuevan casas viejas para ayudar a las personas sin hogar o de bajos ingresos suelen encontrar la experiencia muy educativa y moralmente edificante. El trabajo en equipo adquiere una dimensión completamente nueva porque, por decir algo, es prácticamente imposible colocar un tejado nuevo trabajando solo.

CONFIANZA EN LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

La actitud fundamental de todo jugador sobresaliente de equipo es la confianza en los demás integrantes del equipo, incluyendo al líder. Trabajar en un equipo es semejante a ser socio de un pequeño negocio. Si no está convencido de que los otros miembros del equipo se preocupan de verdad por sus intereses, le resultará difícil compartir opiniones e ideas y temerá que los demás hagan comentarios negativos a sus espaldas.

Tener confianza en los integrantes del equipo significa también creer que sus ideas son racionales y técnicamente sólidas hasta que se demuestre lo contrario. Otra prueba

de confianza consiste en estar dispuesto a correr riesgos con los demás. Usted puede correr un riesgo poniendo a prueba una de sus ideas no demostradas o presentando una idea no probada sin preocuparse de hacer el ridículo.

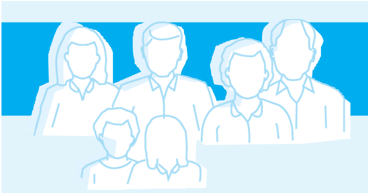
DESPLIEGUE DE UN ALTO NIVEL DE COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN

Cooperación y colaboración son sinónimos de trabajo en equipo. Si usted se muestra dispuesto a ayudar a otros cooperando con ellos, se le considerará un jugador de equipo. Si usted se niega a cooperar con los demás integrantes del equipo, la estructura de éste se derrumbará. La colaboración al nivel de equipo significa trabajar con los demás para resolver problemas mutuos. Si bien es cierto que trabajar con otra persona en la solución de un problema puede tomar más tiempo que hacerlo solo, la recompensa a largo plazo es importante, ya que se ha creado un ambiente favorable para trabajar en problemas conjuntos que requieren una acción colectiva.

La consecución de un espíritu de cooperación dentro del equipo es a menudo cuestión de dar el primer paso. En vez de quejarse del mal trabajo de equipo, tome la iniciativa y cree un espíritu de cooperación dentro de su grupo. Fíjese como objetivo la persona más individualista y menos cooperadora del grupo y pídale su opinión sobre una idea que usted haya formulado; agradézcale su intervención y dígale que sería un honor tener la oportunidad de corresponder el favor.

Otra manera de lograr una buena cooperación es tratar de reducir al mínimo las confrontaciones. Si usted no está de acuerdo con la opinión de otro miembro del equipo, explíquele con suma paciencia las razones de su diferencia de opinión y trate de encontrar una manera para reconciliar ambas ideas. Por ejemplo, uno de los integrantes del equipo puede sugerir que el equipo se quede trabajando hasta medianoche para acabar el proyecto ese mismo día. Usted tiene planes para la velada y le molesta la sugerencia. En lugar de mostrar su enojo y reaccionar con violencia, puede decir, “estoy de acuerdo en que necesitamos dedicar más tiempo y esfuerzo para terminar este trabajo, pero, ¿por qué no podemos repartir este esfuerzo extra entre unos cuantos días? Así, los que no podemos quedarnos hoy hasta la medianoche todavía podemos ayudar.”

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 4-2 presenta una técnica muy utilizada para demostrar la importancia de la cooperación y la colaboración.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 4-2

LA BÚSQUEDA DEL TESORO

El objetivo de este ejercicio de trabajo en equipo consiste en demostrar la importancia de la cooperación y la colaboración en la realización de una tarea bajo presión. La clase se divide en equipos de unas cinco personas. El tiempo que puede dedicarse al ejercicio dependerá del horario de la clase. El instructor le dará a cada equipo una lista de los objetos que deben encontrar en un plazo de tiempo determinado, por lo general, unos 35 minutos. Dadas las limitaciones de tiempo, el grupo tendrá que efectuar la búsqueda dentro del plantel. A continuación se ofrece una lista de objetos que se pueden encontrar en una búsqueda del tesoro dentro del plantel:

- Una pluma fuente
- Una corbata
- Un ladrillo
- El tapón de una botella de cerveza
- Una navaja
- Una memoria USB

Una vez que los equipos regresan en un plazo de 30 minutos, se analiza lo que se aprendió sobre el trabajo en equipo.

RECONOCIMIENTO DE LOS INTERESES Y LOGROS DE LOS DEMÁS

Una táctica fundamental para establecerse como un buen jugador de equipo, consiste en reconocer de manera activa los intereses y logros de los demás. Hágales saber que se preocupa por sus intereses. Después de hacer una sugerencia durante una reunión del equipo, pregunte: "¿Piensan que mi sugerencia puede causarles algún problema?" O, ¿se adapta mi idea a lo que tienen planeado?

Reconocer los logros de los demás es más sencillo que reconocer sus intereses. Esté siempre preparado a elogiar cualquier logro tangible. Haga elogios realistas y adecuados al logro en cuestión; de otro modo puede poner en duda su sinceridad. Por ejemplo, no le diga a alguien que es un genio tan sólo porque le explicó cómo calcular el tipo de cambio de una moneda extranjera a otra. En lugar de ello, puede decirle: "Gracias, me sorprende que sepas tanto sobre tipos de cambio."

Existe una técnica que permite a los equipos reconocer los intereses y logros de los demás integrantes. Consiste en el juego de la alabanza anónima, en el que cada uno de los miembros del equipo hace una lista de las cosas que admira en cada uno de sus compañeros de trabajo; el líder del equipo reúne todas las listas y le envía a cada uno los comentarios que los demás hicieron sobre él. Esta técnica les permite a los integrantes del equipo ver una serie de elogios basados en la forma en que sus compañeros de trabajo los perciben. El juego de la alabanza anónima ayuda a superar la renuencia de algunas personas a elogiar a los demás cara a cara.[14]

CÓMO OFRECER CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS

Un buen jugador de equipo hace críticas constructivas cuando es necesario, pero lo hace con diplomacia. Hacerlo de otro modo significa quedarle mal al equipo. Un equipo de alto rendimiento requiere que las críticas que se hacen entre los miembros sean sinceras y se hagan con mucho tacto. Sin importar cuán diplomático sea usted, trate de que las críticas sean siempre menos que los elogios. Tenga presentes dos principios comprobados una y otra vez. Primero, trate siempre de criticar el trabajo de la persona y no a la persona. Es mejor decir "A tu análisis le falta la conclusión" que "Se te olvidó la conclusión". (La segunda frase puede resultar ofensiva porque parece que su compañero cometió un error.)

La otra pauta importante para hacer una crítica es plantear una pregunta en vez de formular una declaración. Al responder a una pregunta, la persona objeto de la crítica participa en el proceso de mejoramiento de su trabajo. Si utilizamos el ejemplo anterior, sería conveniente preguntar: "¿No crees que tu informe tendría un mayor efecto si ofreciera una conclusión?" De esta manera, la persona que recibe la crítica puede aportar un juicio sobre la conclusión y tener la oportunidad de decir: "Sí, tienes razón, prepararé una conclusión."

COMPARTIR LA GLORIA

Un buen jugador de equipo está siempre dispuesto a compartir los elogios y demás recompensas aun cuando él sea el que más los merece. Resulta conveniente compartir los elogios porque es muy probable que los compañeros de trabajo hayan hecho por lo menos una pequeña contribución al logro que mereció el elogio. Por ejemplo, si uno de los integrantes del equipo propone una excelente idea para reducir costos, es probable que algún otro miembro del equipo haya dicho algo que le hizo tener la idea. Es fácil encontrar muchos buenos ejemplos de cómo compartir la gloria. Piense en los atletas u otras celebridades que ganan un campeonato o algún otro premio. Muchos de ellos no sienten reparos en compartir la gloria. Poco después de retirarse, Wayne Gretzky, le leyenda del hockey, le dijo a un reportero de televisión: "Nunca hubiera podido hacer lo que hice si no hubiera jugado con compañeros tan buenos."

PROCURAR NO ARRUINARLE LA FIESTA AL OTRO

Como lo afirma Pamela Lovell, una especialista en trabajo de equipo, todos tenemos logros y realizaciones que son motivo de orgullo. Menospreciar los logros de los demás sin una buena razón no hace más que generar tensiones e ira. Trate de reprimir sus senti-

mientos de celos mezquinos.[15] Un ejemplo podría ser decirle a alguien que está describiendo un logro con orgullo: "No te des tanto crédito. Me parece que lo que pasó fue que te encontraste en el lugar adecuado en el momento oportuno." Si usted apoya a sus compañeros de equipo reconociendo sus logros, es más probable que usted reciba su apoyo cuando lo necesite.

NORMAS PARA LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA TAREA EN EL FUNCIONAMIENTO EN EQUIPO

◄ Objetivo de aprendizaje 5

Los aspectos relacionados con la tarea en el funcionamiento en equipo constituyen también un factor de vital importancia para poder ser un buen jugador de equipo. A continuación se describen seis tácticas importantes relacionadas con la tarea. Como se mencionó anteriormente, los aspectos relacionados con la tarea suelen tener consecuencias en las relaciones interpersonales.

OFRECER CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA TÉCNICOS (O CONOCIMIENTO DE LA TAREA)

La razón para seleccionar a una persona para formar parte de un equipo de trabajo es casi siempre su experiencia técnica. En este caso, *técnica* se refiere a los detalles específicos de cualquier tarea y no sólo de los campos de la ingeniería, la física o la informática. El especialista en promoción de ventas de un equipo para el desarrollo de un producto posee experiencia técnica sobre la promoción de ventas, sin importar si la promoción de ventas requiere o no conocimientos de ingeniería o informática.

Como afirma el consultor Glenn Parker, para sacarle el mayor provecho posible a la experiencia técnica de una persona, es preciso que ésta esté dispuesta a compartirla con sus colaboradores.[16] Algunos expertos consideran sus conocimientos técnicos como una fuente de poder y, en consecuencia, se muestran renuentes a compartirlos con los demás por temor a perder dicho poder. Asimismo, es preciso que el experto técnico sea capaz de comunicarse de manera eficiente con los integrantes del equipo que pertenecen a otras disciplinas y no poseen la misma preparación técnica. El experto que es incapaz de hacer comprender a los demás el valor potencial de su contribución no suele recibir mucha atención.

ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE LOS PROBLEMAS

El jugador sobresaliente de equipo asume la responsabilidad de los problemas. Si un problema determinado no le ha sido asignado a una persona en particular, dirá: "Yo me encargo." Quizá uno de los integrantes del equipo se percate de que el auténtico avance de las actividades del equipo se verá bloqueado hasta que el equipo se compare con otros equipos que han tenido éxito. El buen jugador de equipo dirá: "Tienes toda la razón, necesitamos efectuar una comparación. Si todo el mundo está de acuerdo, mañana mismo iniciaré el proyecto de comparación. Será mi responsabilidad." El hecho de asumir la responsabilidad debe ir siempre de la mano con la confiabilidad. La persona que ofrece hacerse responsable de algo debe producir resultados, una y otra vez.

VER EL PANORAMA COMPLETO

Los buenos jugadores de equipo deben pensar en forma conceptual, es decir, ver el panorama completo. Uno de los escollos que se encuentran más a menudo en el trabajo en equipo es que la discusión puede empantanarse en pequeños detalles y que el grupo pierda de vista lo que está tratando de lograr. El miembro del equipo (incluido el líder) que puede ayudar al grupo a centrarse en el objetivo general, desempeña un papel de vital importancia. El siguiente caso muestra lo que significa ver el panorama completo.

A un equipo de mejoramiento del proceso de venta se le pidió que tratara de facilitar a los clientes la compra de equipo de oficina cuando acudían al centro de venta al menudeo de la empresa. De acuerdo con el procedimiento actual, cinco personas diferentes tenían que manejar la transacción de venta y al cliente se le hacía esperar hasta una hora. En el curso de la segunda reunión, el equipo sacó a relucir su hostilidad hacia los especialistas del almacén. A medida que la discusión subió de tono, varios de los miembros del equipo discutieron la posibilidad de documentar todos los problemas causados por el personal del almacén y presentar un informe al vicepresidente de mercadotecnia. Al calentarse los ánimos, varios integrantes del equipo ridiculizaron a los empleados del almacén.

Beth, la gerente de la tienda y uno de los miembros del equipo, le ayudó al grupo a calmarse y ver el panorama completo. Desafió al grupo con las siguientes palabras: "Un momento, ¿para qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestro objetivo, mejorar el proceso de venta o atacar a las personas encargadas de tener en existencia los productos que deseamos vender?" El equipo aceptó la sugerencia y le agradeció a Beth su contribución. Todos volvieron a centrar sus esfuerzos en reducir el papeleo necesario para completar las transacciones de ventas.

CREER EN EL CONSENSO

consenso Aprobación general de una decisión por parte del grupo.

Una de las actitudes más importantes relacionadas con la tarea, de un buen jugador de equipo, es creer en el valor del consenso. El **consenso** es la aceptación general de una decisión por parte de un grupo. Es posible que no todos los integrantes estén encantados con la decisión, pero no se oponen de manera abierta a ella y están dispuestos a respaldarla. Creer que el consenso es valioso le permite participar por entero en las decisiones del equipo sin pensar que ha tenido que sacrificar sus creencias o el derecho a pensar en forma independiente. Creer en el consenso significa creer que el proceso democrático es importante dentro de las organizaciones y que no siempre es posible alcanzar una solución ideal.

CONCEDER LA IMPORTANCIA DEBIDA AL VENCIMIENTO DE LOS PLAZOS

Una enorme fuente de diferencias entre los miembros de un grupo de trabajo es la importancia que conceden al vencimiento de los plazos estipulados para llevar a cabo una tarea. Algunos integrantes de grupos de trabajo consideran el plazo fijado como un contrato moral que sólo puede infringirse en caso de emergencia. Otros consideran que los plazos no son más que fechas arbitrarias, impuestas por una persona ajena al grupo. Otros más conceden una importancia moderada a los plazos. Las diferencias en la percepción de la importancia de los plazos afectan la capacidad del grupo para cumplir con ellos.[17]

Mantener al grupo conciente del plazo fijado, es un comportamiento relacionado con la tarea muy valioso, porque el cumplimiento de los plazos es de vital importancia para el éxito del equipo. Hablar sobre la importancia de los plazos es útil debido a la gran diversidad de actitudes que los integrantes del equipo pueden tener respecto a los plazos.

AYUDAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO A HACER MEJOR SU TRABAJO

Su condición de buen jugador de equipo se verá beneficiada si toma la iniciativa de ayudar a sus compañeros a efectuar las mejoras necesarias en el trabajo. Ayudar a otros integrantes del equipo con el trabajo que les ha sido asignado constituye una forma de cooperación de alto nivel. Haga sugerencias de manera constructiva y trate de no mostrar nunca aires de superioridad. Identifique el problema que tiene su compañero de trabajo y ofrézcale alternativas que despierten su interés por explorarlas. Evite decir a los miembros del equipo que "tienen que" hacer tal cosa, porque mucha gente reacciona de manera defensiva cuando se le dice lo que tiene que hacer. El término *tener que* suele percibirse como un juicio moral que una persona impone a otra, tal como que le digan que tiene que ahorrar dinero, aprender un segundo idioma o mejorar sus cálculos matemáticos.

SER UN BUEN CIUDADANO DE LA ORGANIZACIÓN

Una excelente manera de llevar a cabo los aspectos relacionados con la tarea (así como los aspectos interpersonales) en el funcionamiento en equipo, consiste en tratar de ayudar sin tener en cuenta los requisitos establecidos en la descripción de puesto. Como se vio en el capítulo 2, la disposición a asumir funciones adicionales se conoce como comportarse como ciudadano de la organización: trabajar por el bien de la organización aunque no exista la promesa de una recompensa específica. Si un gran número de trabajadores son buenos ciudadanos de la organización, ésta funciona con mayor eficacia en varios aspectos, tal como una mayor cantidad y calidad de los productos.[18] Ser un buen ciudadano en el trabajo abarca un gran número de comportamientos específicos, como ayudarle a un compañero con una tarea que se le ha asignado, no quejarse todo el tiempo ni sentirse agraviado por cualquier cosa. Un buen ciudadano de la organización realiza, por propia iniciativa, actos como el de recoger basura en el estacionamiento de la empresa o traer a la oficina una referencia que puede ayudarle a un compañero a resolver un problema de



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 4-3

HÁBITAT PARA PERSONAS SIN HOGAR

Organice la clase en equipos de unas seis personas. A todos los equipos se les asigna la tarea de formular planes para construir refugios temporales para las personas sin hogar. La tarea debe realizarse en alrededor de una hora y puede llevarse a cabo dentro o fuera de la clase. Las viviendas que piensa construir pueden ser, por ejemplo, cabañas de dos habitaciones provistas de electricidad y plomería interior.

Durante el tiempo designado a la tarea, formule planes para seguir adelante con el proyecto de Hábitat para Personas sin Hogar. Considere la posibilidad de repartir el trabajo asignando ciertas funciones a cada uno de los integrantes del equipo. Prepare respuestas provisionales a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo obtendrá los fondos para el proyecto?
2. ¿A qué tipo de personas sin hogar ayudará?
3. ¿Dónde se localizarán los refugios?
4. ¿Quién se encargará de la construcción?

Una vez que el plan esté terminado, evalúe la calidad del trabajo en equipo que se llevó a cabo dentro del grupo. Especifique las habilidades de equipo que fueron patentes y las que nunca surgieron. Consulte el capítulo en busca de técnicas que podría utilizar para mejorar el trabajo en equipo. Es posible que las habilidades empleadas para llevar a cabo la tarea del hábitat se relacionen con las habilidades del trabajo en equipo que se presentan en el Examen de autovaloración 4-2, los aspectos interpersonales del funcionamiento en equipo, los aspectos relacionados con la tarea del funcionamiento en equipo o con alguna otra habilidad del trabajo en equipo que no se haya mencionado en este capítulo. A continuación se presenta una muestra de la gran variedad de habilidades diferentes que pueden ser relevantes para este ejercicio:

- Ser buen orador.
- Saber escuchar a los demás.
- Generar soluciones innovadoras a los problemas.
- Pensar de manera creativa.
- Desplegar un alto nivel de cooperación y colaboración.
- Brindar conocimientos sobre la tarea.
- Ver el panorama completo.
- Centrarse en el vencimiento de los plazos.

trabajo. La mayor parte de las otras tácticas del jugador de equipo que se describen aquí se relacionan con el comportamiento del ciudadano de la organización.

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 4-3 le ayudará a integrar las diversas sugerencias aquí presentadas para desarrollar habilidades de trabajo en equipo.

RESUMEN

A fin de tener éxito en la organización moderna, es preciso ser un jugador de equipo eficaz. Los integrantes de un equipo poseen habilidades complementarias y adquieren un compromiso con un objetivo común. Todos los equipos comparten ciertas características, pero es posible distinguir cuatro tipos de equipos fundamentales: los equipos que se dirigen solos, los equipos interfuncionales, los equipos virtuales y las cuadrillas. (Un equipo virtual realiza la mayor parte del trabajo de manera electrónica y no mediante reuniones personales.)

Los grupos y equipos ofrecen ventajas tales como generar sinergia, evitar errores garrafales y lograr una mayor aceptación de las decisiones y mayor compromiso con ellas. Trabajar en grupo puede también incrementar la satisfacción derivada del trabajo. Por otra parte, los grupos y equipos presentan algunas desventajas, como mucha conversación y poca acción, tendencia al conformismo al pensar y actuar, holgazanería social y creación de conflictos. Un problema potencial grave es el planteado por el pensamiento grupal, en el cual se toman malas decisiones como resultado de un consenso extremo. En la figura 4-1 aparecen las principales características de los grupos de trabajo eficaces.

Una parte importante de ser un jugador de equipo eficiente consiste en elegir los papeles más eficaces. Los papeles estudiados en este capítulo son: colonizador, investigador de recursos, coordinador, formador, vigilante-evaluador, trabajador en equipo, ejecutor, detallista y especialista. Los papeles egoístas suelen ser menos eficaces y menoscaban la productividad del grupo.

Algunas de las normas para contribuir de manera eficaz a los aspectos interpersonales del trabajo en equipo incluyen (1) tener confianza en los miembros del equipo, (2) desplegar un alto nivel de cooperación y colaboración, (3) reconocer los intereses y logros de los demás, (4) hacer críticas constructivas, (5) compartir la gloria y (6) procurar no arruinarle la fiesta al otro.

Entre las pautas para contribuir de manera eficaz a los aspectos relacionados con la tarea del trabajo en equipo cabe mencionar (1) brindar experiencia técnica, (2) asumir la responsabilidad de los problemas, (3) ver el panorama completo, (4) creer en el valor del consenso, (5) conceder la importancia debida al vencimiento de los plazos y (6) ayudar a otros miembros del equipo a hacer mejor su trabajo.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Parte de ser un buen jugador de equipo consiste en ayudar a otros integrantes del equipo, ¿cómo pueden los miembros de un equipo ayudarse unos a otros?
2. ¿Cómo pueden saber los integrantes de un equipo que han logrado sinergia?
3. ¿Qué deben hacer los miembros de un equipo cuando descubren a un holgazán social?
4. ¿Cuáles son las posibles desventajas de conceder una importancia excesiva al papel del *especialista*?
5. ¿De qué manera el papel de *vigilante-evaluador* puede resultar contraproducente para una persona?
6. Suponga que es usted miembro de un equipo, ¿qué porcentaje de su salario estaría usted dispuesto a que se basara en una recompensa al grupo? Explique su razonamiento.
7. ¿Cuán eficaz piensa usted que es la búsqueda del tesoro para favorecer la cooperación entre los integrantes de un equipo?
8. Varias compañías han mandado a sus empleados a participar en un ejercicio para desarrollar el espíritu de equipo en el que tienen, literalmente, que caminar sobre las brasas. Los participantes reciben un entrenamiento adecuado (*Advertencia*: muchos de los que realizan este ejercicio sufren quemaduras graves.) ¿De qué manera el hecho de caminar sobre las brasas podría ayudar a desarrollar el espíritu de equipo?
9. El "panorama parcial" al estudiar este capítulo es aprender los detalles relativos a las habilidades del trabajo en equipo, ¿cuál es el "panorama completo"?
10. ¿Cómo puede una persona alcanzar reconocimiento individual sin dejar de ser un buen jugador de equipo?

VISITE INTERNET

http://content.monster.com/tools/quizzes/teamplayer/
(Haga la prueba ¿Es usted un jugador de equipo?)

http://www.skydivingmagazine.com/
(Busque el artículo "Cómo ser un jugador de equipo" escrito por un paracaidista.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

FORMACIÓN DEL EQUIPO TOTALMENTE FUERA DE CONTROL EN USPS

Ladran como una jauría de perros, graznan como una bandada de patos y sisean como un nido de serpientes. Se envuelven unos a otros de la cabeza a los pies en toallas de papel, limpiadores para pipa y papel aluminio. Construyen castillos de arena y casitas de galleta de jengibre y tratan de cosechar naranjas con los ojos vendados. Se trata de auditores e investigadores profesionales cuyo trabajo consiste en vigilar el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS).

La misión de la Oficina del Inspector General del USPS consiste en hacer que el servicio de correos sea más eficiente y rentable mediante la eliminación de desperdicio, fraude, abuso y mala administración. Aun así, de acuerdo con una investigación llevada a cabo por el *New York Daily News*, cientos de miembros del personal de la Oficina del Inspector General pasaban una gran cantidad de tiempo participando en extraños ejercicios para formar equipos y desarrollar espíritu de unión y jugando juegos simplones que costaban millones de dólares, y que al parecer, hacen poco o nada por reducir las ineficiencias del servicio postal.

Mientras los precios de las estampillas y los déficit del servicio postal aumentaban de manera escandalosa en años recientes, los empleados de la dependencia, bien pagados y muy capacitados, tomaban clases de canto improvisado, visitaban una pista de carreras y analizaban minuciosamente la historia de la Guerra de Secesión en el curso de un retiro al campo de batalla de Gettysburg, que costó la friolera de 100,000 dólares. En horas de trabajo, se han dedicado a componer villancicos navideños, a cantar desafinadamente "Somos una familia" en actividades de cantemos juntos, a celebrar juicios de mentiritas en los cuales los testigos debían desfilar ante el juez y el jurado y a jugar juegos infantiles como "Lo que hace la mano, hace la tras".

Bajo la supervisión de la Inspectora General de Correos, Karla Corcoran, los funcionarios civiles han recibido un salario por proferir sonidos animales, efectuar búsquedas de tesoros, disfrazarse de gatos y buscar el consejo de brujos, magos y científicos locos de mentiras en reuniones en masa de la fuerza laboral.

Han llegado en avión a la capital del país desde 15 oficinas regionales para participar en "conferencias anuales de reconocimiento" a fin de celebrar la organización y sus valores. La cuenta por las últimas tres reuniones: 3.6 millones de dólares, incluyendo el costo de la planeación y del pago de salarios. En uno de estos eventos, celebrado en el Hotel Renaissance en Washington, D.C., a Corcoran, con los ojos vendados y descalza, la envolvieron en una manta de color azul y la izaron por los aires de uno de los salones de baile del hotel con cuerdas de colores, manejadas por unos 500 de sus 725 empleados. El objetivo de izar a la jefa por los aires, consistía en demostrar que trabajando juntos en equipo, eran capaces de realizar una tarea que le resultaría imposible a una sola persona.

"Los conmovedores ejercicios para crear un sentimiento de unión, los retiros en hoteles de primera clase y las celebraciones anuales, consumen recursos que podrían invertirse mejor en auditorías e investigaciones", afirmó Debra Ritt, ex auditora en jefe de la dependencia.

"Me pregunto si el hecho de gastar decenas de miles de dólares en una tarde dedicada a la búsqueda de un tesoro podría considerarse prudente", dijo Chuck Grassley, Presidente del Comité del Senado para Asuntos Financieros.

En respuestas por escrito a preguntas que se le han planteado, la dependencia afirmó que sus auditorías e investigaciones de las operaciones postales han identificado 2,200 millones de dólares en ahorros potenciales, proyectados y reales durante los últimos seis años. Los funcionarios sostienen que sus programas de desarrollo de habilidades de equipo y liderazgo son semejantes a los practicados por las grandes corporaciones y consumen una cantidad mínima de recursos. Les ayudan a los trabajadores a aprender más sobre los demás y sobre sí mismos, lo que les permite descubrir nuevas maneras de pensar y trabajar juntos.

Los ejercicios también les enseñan a aceptar cinco valores fundamentales del lugar de trabajo que la dependencia instila en todos los miembros de su personal: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, creatividad y conceptualización. Por ejemplo, envolver a la gente en toallas de papel representa un trabajo en equipo; construir castillos de arena muestra creatividad; imitar animales ayuda a la conceptualización. Además, la portavoz de la dependencia, Laura Whitaker, afirmó que cuando se integran la "diversión y el buen humor" al lugar de trabajo, la gente se vuelve más productiva y creativa, y el ausentismo y el tiempo ocioso se reducen al mínimo.

No obstante, no son diversión y buen humor los términos que usan ahora algunos ex empleados como John Rooney, antiguo asistente especial de Corcoran, para describir la organización. "Se nos obligaba a jugar juegos idiotas, construir casitas de galleta de jengibre y cantar canciones elogiando a Karla. La verdad, a mí me parecía que la situación en general era humillante, desmoralizadora y muy improductiva", afirmó Rooney.

Un portavoz de Karla Corcoran dijo que no cabía duda que habían tenido un efecto positivo en los resultados del Servicio Postal. Corcoran anunció su retiro en agosto de 2003, tras la publicación de un informe de 274 páginas, preparado por el Consejo del Presidente sobre Integridad y Eficiencia. Rechazó todas las críticas del Consejo, afirmando que los investigadores llamaron a todos sus enemigos y les pidieron a cada uno de ellos: "A ver, déme los trapos sucios."

Preguntas del caso

1. ¿Cómo hubiera podido Karla Corcoran lograr el desarrollo del trabajo en equipo sin desencadenar tantas críticas a sus esfuerzos?
2. ¿De qué manera podría usted defender las acciones realizadas por Karla Corcoran para desarrollar el espíritu de trabajo en equipo en el Servicio Postal de Estados Unidos?
3. ¿Qué nos dice este caso sobre la importancia que Corcoran concedió al trabajo en equipo?

Fuentes: Douglas Feiden, "Bizarre Postal Bonding: Goofy Games Cost Public Millions as Stamp Prices Soar", *http://www.nydailynew.com/news/story/*, 9 de marzo, 2003; "CAGW Calls for Postal IG´s Removal", *http://www.cogw.org/site/*, 1º de mayo, 2003; Larry Margasak, "Employees Harshly Criticize Retiring Postal Service Inspector General", Associated Press, 20 de agosto, 2003. New York Daily News, L.P. Reimpreso con autorización.

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

EL FAROLERO DE BRENT

Mary Tarkington, directora ejecutiva de uno de los servicios más importantes de venta al público por Internet, sentía preocupación porque muchos de los empleados de la empresa se veían estresados y poco saludables. Tarkington dijo: "He recorrido nuestro centro de distribución a diferentes horas del día y la noche y siempre me encuentro con la misma escena inquietante. El lugar está lleno de latas de soda vacías y envolturas de comida chatarra. Una gran cantidad de nuestros empleados tienen un gran abdomen apenas contenido por los pantalones. Siempre puede verse un pequeño grupo reunido fuera del edificio fumando. La falta de salud presente en la compañía se refleja también en un elevado índice de ausentismo y en el siempre creciente costo del seguro médico."

"Quiero ver una mejoría considerable en la salud de nuestros empleados. Tiene sentido si nos consideramos una empresa socialmente responsable y si deseamos incrementar las utilidades. Por ello, voy a designar un equipo para que estudie cuál es la mejor manera de elaborar y poner en práctica un programa de salud y bienestar físico. Cada uno de los miembros del equipo trabajará alrededor de cinco horas por semana en el proyecto. Quiero recibir un informe completo en un plazo de 45 días y espero tener informes parciales sobre el progreso todo el tiempo."

Se eligieron cinco personas para formar parte del equipo de trabajo del proyecto de salud y bienestar físico: Ankit, una programadora; Jennifer, una diseñadora de sitios de Internet; Brent, un analista de sistemas; Derek, un técnico de logística, y Kristine, una especialista en recursos humanos. Durante la primera reunión, el grupo nombró a Kristine jefa del equipo de trabajo debido a su especialidad profesional. Ankit, Jennifer y Derek felicitaron a Kristine por su nombramiento y le desearon lo mejor. Brent hizo un comentario en un tono ligeramente diferente: "Entiendo muy bien por qué el grupo te nombró para dirigir nuestro equipo de trabajo. Yo también voté por ti, pero pienso que deberíamos empezar de cero. No debemos suponer que las ideas de una persona tienen más peso profesional que las de los demás."

Durante la segunda reunión, cada uno de los miembros del grupo informaron sobre algunos resultados preliminares relativos a programas de salud y bienestar físico que habían investigado. Ankit resumió un artículo publicado en una revista sobre el tema; Jennifer contó la experiencia de un amigo con el programa de salud y bienestar físico de su compañía; Derek ofreció algunos datos sobre cómo los programas de salud y bienestar físico pueden incrementar la productividad y elevar la moral, y Kristine les habló de *workforce.com*, un sitio de Internet de recursos humanos que contiene información sobre programas de salud y bienestar físico. Todos ocuparon alrededor de seis minutos para hacer sus presentaciones.

Entonces, Brent se dirigió al frente de la sala de conferencias y conectó su computadora portátil. Hizo una presentación de 25 minutos en *PowerPoint* sobre lo que él pensaba que debería hacer el equipo, junto con información de la industria sobre programas de salud y bienestar físico. Al terminar la presentación de Brent, Kristine comentó con una mirada cuestionadora: "Gracias, Brent, pero creo que habíamos acordado en una presentación de unos cinco minutos para esta primera ocasión."

Brent respondió: "Así es Kristine, pero sólo estoy haciendo lo que considero mejor para cumplir con nuestra misión."

Unos 10 días más tarde, Tarkington, la directora ejecutiva, visitó al equipo de trabajo para enterarse de su progreso. Kristine, en su calidad de jefa del equipo, inició el informe sobre los avances. Señaló que el grupo había reunido una cantidad considerable de información sobre programas corporativos de salud y bienestar físico e hizo notar que por el momento, la creación de un programa semejante dentro de la empresa parecía factible y prometedora. Comentó que el grupo estaba empezando a reunir información sobre los requisitos físicos necesarios para crear el programa y el costo de ponerlo en marcha.

Frunciendo el ceño, Brent intervino: "Un momento, Kristine, desde la última vez que nos reunimos he estudiado más a fondo las cifras relacionadas con la productividad de los centros de salud y bienestar físico. Al parecer, dichas cifras las proporcionan las personas que manejan los centros, por lo que es posible que los números no sean confiables. Pienso que nos estamos precipitando a tomar una decisión. Por qué no tratamos de obtener información objetiva antes de hacer una recomendación definitiva a la compañía."

Kristine gruñó mientras miraba a Mary Tarkington y a los demás integrantes del equipo y le murmuró a Jennifer, que se encontraba a su derecha: "Ahí está Brent, faroleando de nuevo."

Preguntas del caso

1. ¿Qué papeles de jugador de equipo está tratando de desempeñar Brent?
2. ¿De qué manera está Brent desempeñando papeles egoístas?
3. ¿Qué papel trata Kristine de desempeñar?
4. ¿Qué podrían hacer los demás integrantes del equipo de trabajo para que Brent fuera un mejor jugador de equipo?

CAPÍTULO 5

Solución de problemas y toma de decisiones en grupo

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Comprender la diferencia entre la toma de decisiones racional y política.
2. Utilizar el método general de los grupos encargados de solucionar problemas.
3. Utilizar con eficiencia la lluvia de ideas.
4. Reconocer las posibles aportaciones de la lluvia electrónica de ideas.
5. Utilizar con eficiencia la técnica del grupo nominal.
6. Comprender cómo se puede incrementar la eficacia de la resolución de problemas en grupo mediante el empleo del correo electrónico y otros medios que facilitan el trabajo en grupo.

Jim Graf le tiene puesto el ojo a un objetivo que se encuentra a 160 millones de kilómetros de distancia. A veces se encuentra más lejos y otras más cerca. Su objetivo es Marte y está en constante movimiento; él también. Todas las mañanas, encabeza la reunión que celebra, de pie en su oficina del Jet Propulsion Laboratory de la NASA, un equipo de administradores. La oficina se encuentra localizada en el último piso de un amplio edificio de cuatro pisos en las laderas de las colinas sobre Pasadena, California. Está prohibido sentarse. Todos los participantes en la reunión están en constante movimiento, cambiando de lugar unos con otros, incluso a medida que su objetivo cambia de posición respecto a la Tierra.

"Todos los días celebramos una reunión de pie para poder hablar de cómo van las cosas", afirmó Graf. "Quiero que todos se sientan un poco incómodos para que vayan directamente al grano." Por lo general estas reuniones duran alrededor de 15 minutos, aunque algunas mañanas se prolongan un poco más.

"Comunicar es importante", aseveró Graf. "A uno no se le ocurre pensar que un miembro de un equipo que trabaja en una cosa necesita estar al corriente de lo que hace otro equipo que trabaja en algo diferente hasta que, de repente, oye decir a alguien, '¡Guau, eso me afecta a mí!' Las reuniones de pie son esenciales para nuestro éxito."[1]

Pregunta para análisis

1. ¿Piensa que la gente que trabaja en el Jet Propulsion Laboratory puede tomar decisiones importantes estando de pie? ¿O piensa que las reuniones en las que se permanece de pie sólo sirven para desarrollar el espíritu de equipo y decidir qué comer para el almuerzo?

Las reuniones de pie son sólo una de las muchas maneras en que los grupos resuelven infinidad de problemas clave. Una parte importante de poseer habilidades interpersonales de alto nivel consiste en ser capaz de trabajar muy de cerca con otras personas en la solución de problemas y la toma de decisiones. Este capítulo le ayudará a mejorar sus habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones en grupo. Se le darán las pautas necesarias para aplicar varios de los métodos más importantes para la solución de problemas en grupo. Como punto de partida del estudio de estas técnicas, reflexione primero un poco sobre su nivel actual de receptividad a la resolución de problemas en grupo efectuando el Examen de autovaloración 5-1.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 5-1

MIS TENDENCIAS EN CUANTO A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Instrucciones: Diga en qué medida está de acuerdo con los siguientes enunciados utilizando la escala siguiente: totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (D), neutro (N), de acuerdo(A), totalmente de acuerdo (TA). Encierre en un círculo el número correspondiente a su respuesta en la columna apropiada.

	TD	*D*	*N*	*A*	*TA*
1. Antes de tomar una decisión definitiva en un asunto importante, me gusta debatirlo con una o más personas.	1	2	3	4	5
2. Si tengo que tomar una decisión importante, me gusta alejarme de los demás para pensarla bien.	5	4	3	2	1
3. Me siento solo si trabajo por mí mismo.	1	2	3	4	5
4. Dos cabezas piensan más que una.	1	2	3	4	5
5. Antes de que un ejecutivo tome una decisión importante, debe consultar a una amplia variedad de personas.	1	2	3	4	5
6. Es mejor contar con la ayuda de un grupo para generar una solución creativa a un problema.	1	2	3	4	5
7. Por lo que he visto hasta ahora, tomar decisiones en grupo es una pérdida de tiempo.	5	4	3	2	1
8. La mayor parte de las grandes ideas son el resultado del esfuerzo solitario de grandes pensadores.	5	4	3	2	1
9. Los casos legales importantes deberían ser decididos por un jurado y no por un juez.	1	2	3	4	5
10. Los individuos son mejores que los grupos para resolver problemas técnicos.	5	4	3	2	1

Calificación total ______

Calificación e interpretación: Sume los números que encerró en un círculo para obtener su calificación total.

46-50 Usted posee excelentes actitudes positivas hacia la resolución de problemas y la toma de decisiones en grupo y, por lo tanto, se adaptará sin ningún problema a las técnicas de toma de decisiones que se emplean con más frecuencia en las organizaciones. No obstante, procure no descuidar sus habilidades individuales de resolución de problemas.

30-45 Usted posee actitudes neutras hacia la resolución de problemas y la toma de decisiones en grupo. Quizá deba tener presente que la resolución de problemas en grupo es una práctica muy aceptada en el mundo de los negocios.

10-29 Usted prefiere, sin lugar a dudas, tomar decisiones de manera individual a hacerlo en grupo. Conserve el orgullo que siente por su capacidad de pensar de manera independiente, pero no deje pasar por alto las ventajas que ofrecen la resolución de problemas y la toma de decisiones en grupo. Quizá debiera tratar de mostrarse más paciente con la resolución de problemas y la toma de decisiones en grupo.

DECISIONES RACIONALES FRENTE A DECISIONES POLÍTICAS TOMADAS EN GRUPO

◄ Objetivo de aprendizaje 1

toma de decisiones en grupo Proceso de llegar a un criterio con base en retroalimentación de más de un individuo.

modelo racional de toma de decisiones El método lógico, tradicional de toma de decisiones basado en el método científico.

modelo político de tomar decisiones La premisa de que la gente lleva consigo nociones y sesgos preconcebidos al momento de tomar decisiones sobre una situación en particular.

La toma de decisiones en grupo es el proceso de llegar a una determinación basada en la retroalimentación suministrada por más de un individuo. Es posible que la mayoría de las personas que participan en la resolución de problemas en grupo compartan el mismo objetivo al estar de acuerdo en una solución y al tomar una decisión. No obstante, también puede suceder que tengan diferentes programas personales y se valgan de métodos distintos para lograrlo. Dos enfoques diferentes que suelen encontrarse en la toma de decisiones en grupo son el modelo racional y el modelo político.

El **modelo racional para tomar decisiones** es la forma tradicional y lógica de tomar decisiones, derivada del método científico. Se basa en la estipulación de metas, la determinación de alternativas, el análisis de las consecuencias y la expectativa de obtener los mejores resultados posibles. La búsqueda de resultados óptimos se basa a su vez en una perspectiva económica de la toma de decisiones, la idea de que la gente, al tomar una decisión, siempre espera elevar al máximo la ganancia y reducir al mínimo la pérdida. Por ejemplo, un equipo de trabajo puede escoger al proveedor que ofrece el costo más bajo y la mejor calidad aun cuando el jefe del equipo sea un buen amigo del representante de ventas de otro competidor.

El modelo racional también supone que cada una de las alternativas se evalúa en términos de cuánto contribuye a alcanzar las metas involucradas en la toma de la decisión. Por ejemplo, si una de las metas de cambiar una fábrica de lugar, fuera reducir los costos de energía y la cantidad de impuestos, cada una de las alternativas posibles deberá analizarse con sumo cuidado respecto a las consecuencias que tendría en términos del costo de la energía y los impuestos. Uno de los integrantes del equipo podría decir, "Poner una fábrica en el área de Phoenix me parece estupendo. Es cierto que los impuestos son bajos, el mercado de trabajo es excelente y no perderíamos ni un solo día a causa de la nieve. Pero, ¿sabían que los costos de energía son altísimos debido a la cantidad de aire acondicionado que se necesita?"

El **modelo político de tomar decisiones** asume que la gente trae siempre consigo nociones y sesgos preconcebidos al proceso de toma de decisiones. Como las personas encargadas de tomar las decisiones tienen motivaciones políticas (el deseo de satisfacer sus propios intereses), los individuos no suelen hacer la elección más racional. En el ejemplo de la fábrica que acabamos de mencionar, dos de los miembros del equipo pueden decir "Doy todo mi apoyo a Phoenix" por razones que satisfacen sus propias necesidades. Es posible que uno de ellos sienta fascinación por la cultura de los indios americanos tan prevalente en Arizona y desee mudarse a Phoenix. Otro de los integrantes puede tener a sus padres ya jubilados en Phoenix y estar interesado en vivir cerca de ellos.

Las personas que hacen uso del modelo político pueden operar sobre la base de información incompleta. Los hechos y cifras contrarios a los sesgos y preferencias personales pueden escapar de la memoria o explicarse de alguna manera que resulte conveniente. Uno de los miembros puede decir: "Esos costos relacionados con el aire acondicionado son exagerados. He oído decir que los costos pueden reducirse en gran medida si se usan bombas térmicas en la fábrica."

En la práctica, a veces resulta difícil determinar si una persona que participa en la toma de decisiones está actuando de manera racional o política. ¿Se ha dado cuenta alguna vez de que muchos hoteles no tienen un 13° piso? La razón es tanto racional como política. Es posible que el gerente del hotel afirme de manera racional: "Hay mucha gente supersticiosa acerca del número 13, por lo que se negará a tomar una habitación en el 13° piso. Así es que si queremos lograr la mayor ocupación posible de habitaciones, la decisión racional es eliminar el 13° piso y pasar directamente al 14°. De esta manera evitaremos las actitudes irracionales (políticas) de los huéspedes."

NORMAS PARA EL EMPLEO DE GRUPOS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS GENERALES

◄ Objetivo de aprendizaje 2

Se requiere cierta habilidad para resolver problemas en grupo de una forma eficaz. Examinaremos tres aspectos de la solución de problemas en grupo que resultan de gran utilidad para tomar mejores decisiones: seguir los pasos de la solución de problemas en grupo, manejar de manera adecuada los desacuerdos que puedan surgir en cuanto a la decisión y tratar de lograr un espíritu de investigación y no de defensa de una posición.

SEGUIR LOS PASOS DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN GRUPO

Cuando los miembros de un equipo se reúnen para resolver un problema, por lo general discuten el asunto en lugar de poner en práctica las técnicas formales de resolución de problemas. Algunos integrantes del equipo pueden tratar de esclarecer la verdadera naturaleza del problema y a continuación se inicia la búsqueda de una solución aceptable. Si bien este método puede ser eficaz, la probabilidad de resolver el problema de manera adecuada (y, por ende, tomar la decisión correcta) aumenta cuando el equipo sigue un procedimiento sistemático. Las pautas que se ofrecen a continuación representan una manera comprobada una y otra vez para resolver problemas y tomar decisiones en grupo.[2] Es posible que usted encuentre que estos pasos tienen mucho en común con el método científico, por lo que son ideales para seguir el modelo racional de toma de decisiones. En esta sección se describirán también otros dos aspectos de la toma de decisiones en grupo: el manejo de los desacuerdos y la investigación en comparación con la defensa de una posición. Suponga que es usted miembro del equipo de un pequeño negocio que distribuye alimentos a hospitales, asilos y escuelas. El volumen de su negocio es adecuado, pero tiene un problema de flujo de efectivo porque algunos de sus clientes tardan más de 30 días en pagar. A continuación se presenta la manera en que se procedería con la resolución de problemas siguiendo los pasos de la solución de problemas y la toma de decisiones eficaces en grupo:

Paso uno. *Identificar el problema.* Describir con detalle el problema y la forma en que se manifiesta. El problema aparente es que algunos clientes se están retrasando con los pagos. El problema último de su compañía es que no cuenta con el efectivo suficiente para pagar los gastos.

Paso dos. *Esclarecer el problema.* Si los integrantes del equipo no ven el problema de la misma manera, ofrecerán diferentes soluciones de acuerdo con la percepción individual que tengan del mismo. Para ciertos integrantes del equipo es posible que el retraso en los pagos signifique tan sólo que la compañía tenga menos dinero en el banco y, en consecuencia, que gane unos cuantos dólares menos en intereses. Quizá algún otro miembro del grupo perciba el problema como una molestia e inconveniencia. Tal vez otra persona perciba a los morosos como inmorales y, por lo tanto, desee imponerles algún tipo de castigo. Las diferentes percepciones de las personas encargadas de resolver el problema contribuyen a que traten de poner en práctica un modelo político de toma de decisiones. Es importante que el grupo llegue al acuerdo de que el problema verdadero es que no se cuenta con suficiente efectivo para que el negocio funcione, como se explica en el Paso 1.

Paso Tres. *Analizar la causa.* A fin de transformar lo que es en lo que les gustaría que fuera, los integrantes del equipo deben comprender la causa de los problemas específicos y encontrar maneras de superarlas. El retraso en los pagos (más de 30 días) puede deberse a varios factores. Es posible que los clientes tengan ellos mismos problemas de flujo de efectivo, sus procedimientos burocráticos pueden ser muy lentos o tal vez les haga falta personal. Otra posibilidad es que los clientes no estén satisfechos con el servicio y que retengan el pago como una forma de castigo. Quizá sea necesario llevar a cabo una investigación, incluyendo entrevistas con los clientes, para determinar la causa o causas del retraso en los pagos.

Paso Cuatro. *Buscar soluciones alternativas.* Recuerde que un mismo problema puede resolverse de varias maneras diferentes. Las distintas soluciones que elija dependerán del análisis que haya hecho de las causas. Suponga que no encontró que los clientes estén insatisfechos con el servicio, pero que se retrasan en el pago por varias razones. El equipo debe entonces actuar de manera creativa y desarrollar diversas opciones como ofrecer un descuento por pronto pago, dejar de dar servicio a los clientes morosos, enviar las facturas con mayor antelación y efectuar llamadas de seguimiento para tratar de acelerar el pago. En el caso de clientes regulares, podría ofrecer la opción de efectuar retiros automáticos de sus cuentas bancarias. Otra posibilidad podría ser establecer una línea de crédito que le permitiera a su compañía pedir préstamos a corto plazo para cubrir los gastos hasta que los clientes paguen sus facturas.

Paso Cinco. *Elegir alternativas.* Identifique los criterios que deben satisfacer las soluciones y analice con el equipo los pros y los contras de cada una de ellas. No hay que burlarse o menospreciar ninguna solución. La especificación de los criterios que deben satisfacer las soluciones lo obliga a reflexionar de manera profunda sobre cuáles son sus metas. Por ejemplo, el equipo puede establecer los siguientes criterios en relación con las soluciones: que (a) mejoren el flujo de efectivo, (b) no lo obliguen a perder clientes, (c) no resulte demasiado costoso ponerlas en práctica y (d) no hagan que la compañía parezca desesperada. Los puntos a favor y en contra de cada una de las opciones pueden colocarse en una gráfica, pizarrón o pantalla de computadora.

Paso seis. *Planificar la puesta en práctica.* Decida qué acciones son necesarias para poner en práctica la solución elegida. Suponga que su grupo decide que establecer una línea bancaria de crédito constituye la alternativa más factible. El presidente de la compañía o el director de finanzas pueden reunirse con un par de representantes de bancos locales para solicitar una línea de crédito en las condiciones más favorables. El grupo decide también iniciar un programa de llamadas amistosas de seguimiento para tratar de obtener un pago más rápido.

Paso siete. *Esclarecer el contrato.* El contrato es la declaración formal de los acuerdos tomados por los integrantes del equipo y los plazos fijados para su realización. En su caso, varios miembros del equipo deben participar en el establecimiento de la línea de crédito y la puesta en marcha del programa de llamadas de seguimiento.

Paso ocho. *Desarrollar un plan de acción.* Especifique quién se encargará de hacer las cosas y cuándo. Cada una de las personas responsables de poner en práctica las alternativas debe desarrollar un plan de acción detallado que es la consecuencia lógica de los pasos anteriores.

Paso nueve. *Tomar las medidas necesarias para evaluar y pedir cuentas de los resultados.* Una vez que se ha puesto en práctica el plan, el grupo debe reunirse de nuevo para evaluar el progreso y pedirles cuentas a los responsables de los resultados que todavía no se han logrado. En el caso que nos ocupa, el progreso puede medirse por lo menos de dos maneras objetivas. Pueden utilizarse métodos contables para determinar si el problema de flujo de efectivo ha mejorado y si se ha reducido el tiempo medio del ciclo de las cuentas por cobrar.

Los pasos para la solución eficaz de problemas en grupo son de mayor utilidad en la resolución de problemas complejos. Los problemas sencillos y de poca importancia (tales como decidir cómo decorar la oficina para las fiestas de fin de año), no requieren todos los pasos. Sin embargo, recuerde que prácticamente todos los problemas pueden resolverse de varias maneras diferentes. Un ejemplo clásico para buscar la mejor alternativa para resolver un problema es el siguiente:

Durante un tiempo, uno de los hoteles Ritz-Carlton, una cadena conocida por su excelente servicio, se vio plagado de reclamaciones referentes al tiempo que se tardaba en dar servicio de alimentos a las habitaciones. Para resolver el problema, el presidente Horst Schulze despachó un equipo integrado por una persona encargada de tomar las órdenes de servicio de alimentos a las habitaciones, un mesero y un cocinero. Todo parecía estar en orden, excepto que el ascensor de servicio era muy lento. El grupo consultó entonces a los ingenieros encargados de los ascensores, pero ni ellos ni los representantes de la empresa de ascensores fueron capaces de descubrir ninguna falla técnica en los mismos.

A continuación, los integrantes del equipo se turnaron para tomar los ascensores a todas horas del día durante una semana. Por último, uno de ellos observó que cada vez que el ascensor viajaba del primer al 24° piso, se detenía cuatro o cinco veces en el recorrido. En cada parada, ayudantes de las camareras tomaban el ascensor para dirigirse a otros pisos. Los ayudantes tomaban toallas de otros pisos para llevárselas a las camareras de sus propios pisos que tenían escasez de toallas. La búsqueda de toallas estaba interfiriendo con la velocidad de los ascensores.

El equipo descubrió que el Ritz-Carlton no tenía un problema de servicio de alimentos a las habitaciones ni un problema de funcionamiento de ascensores, sino una escasez de toallas. En cuanto el hotel compró más toallas, las reclamaciones referentes al servicio de alimentos a las habitaciones se redujeron en un 50%.[3]

Con el fin de practicar los pasos para la solución de problemas, realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 5-1.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 5-1

GRUPO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS GENERALES

La clase se divide en grupos de alrededor de seis personas. Cada grupo trata de resolver el mismo problema complejo mediante los nueve pasos de la toma eficaz de decisiones en grupo. Varios de los pasos tendrán un carácter hipotético porque la experiencia es simulada. Pretendan que constituyen una fuerza de trabajo compuesta por personas pertenecientes a diferentes departamentos de la compañía. Elijan una de las siguientes posibilidades.

Escenario 1: La empresa desea que la fuerza de trabajo decida si debe adquirir un *jet* corporativo para la alta dirección o pedirle que siga tomando vuelos comerciales.

Escenario 2: Ustedes son empleados de la Eastman Kodak Company, la gigante de película fotográfica e imagen digital. Información suministrada por el departamento de investigación de mercado indica que el consumo de película fotográfica por parte de los consumidores está disminuyendo con mucha mayor rapidez de lo que se había previsto. Al mismo tiempo, la fotografía digital está creciendo a un ritmo mayor al anticipado. Su fuerza de trabajo tiene la misión de recomendar un plan para incrementar las ventas de película fotográfica.

MANEJO DE LOS DESACUERDOS EN LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Una de las principales razones por las cuales la toma de decisiones en grupo no procede de manera mecánica es que pueden surgir desacuerdos a lo largo del camino. Dichos desacuerdos no resultan necesariamente perjudiciales para el resultado final de la decisión porque es posible que las personas que están en desacuerdo tengan razones válidas para ello y ayuden a evitar el pensamiento grupal. La idea consiste en manejar los desacuerdos de tal manera que no se interrumpa el proceso de toma de decisiones y no se adopte una actitud negativa respecto a la disensión. Se estudiaron los conflictos relacionados con la toma de decisiones en 43 equipos interfuncionales encargados del desarrollo de nuevos productos. Los desacuerdos en cuanto a problemas fundamentales generaron resultados positivos para el desempeño del equipo (medido de acuerdo con evaluaciones hechas por gerentes) en dos tipos de condiciones.[4]

En primer lugar, es necesario que los disidentes sientan que tienen libertad para expresar dudas. A fin de evaluar dicha libertad, se les pidió a los participantes en el estudio que dieran su opinión sobre enunciados tales como: "A veces tengo la impresión de que otros no se atreven a hablar aunque alberguen serias dudas sobre la dirección que se está tomando." (Estar en total desacuerdo con este enunciado indicaría que los integrantes del equipo tenían libertad para expresar sus dudas.)

En segundo lugar, las dudas deben expresarse con un espíritu de colaboración (tratando de trabajar en equipo) y no de confrontación (con una actitud pendenciera). Un ejemplo de comunicación colaboradora podría ser utilizar la siguiente frase durante la toma de decisiones: "Trabajaremos juntos durante un buen tiempo. Es importante que ambos (todos) nos sintamos a gusto con la decisión que tomemos en cuanto a este problema". Un ejemplo de comunicación que busca la confrontación sería estar en total acuerdo con el enunciado: "Te estás mostrando difícil e inflexible."

Las técnicas de resolución de conflictos que se presentan en el capítulo 7 también pueden servir para manejar los desacuerdos que surjan en la toma de decisiones.

BÚSQUEDA DE UN ESPÍRITU DE INVESTIGACIÓN Y NO DE DEFENSA DE UNA POSICIÓN EN LAS DECISIONES EN GRUPO

Otra perspectiva valiosa al tomar decisiones en grupo consiste en comparar las diferencias existentes entre miembros del grupo que tienen un *espíritu de investigación* (que tratan de encontrar la mejor alternativa posible) y los *defensores de una posición*. La investigación es un

proceso abierto, concebido para generar diferentes alternativas, fomentar el intercambio de ideas y producir una solución bien razonada. Las personas encargadas de tomar decisiones que se interesan más por el bien de la empresa que por su beneficio personal son las que suelen valerse de la investigación. Según David A. Garvin y Michael A. Roberto, no son muchas las personas capaces de adoptar esta postura liberal.[5]

En lugar de ello, la mayor parte de los grupos encargados de tomar una decisión tienden a adoptar la postura contraria, llamada defensa de una posición. Ambos métodos pueden parecer similares porque en ambos casos, los integrantes del grupo están muy ocupados con su trabajo y parecen estar buscando la mejor alternativa. No obstante los resultados que se obtienen con cada uno de ellos son diametralmente diferentes. Si se utiliza un enfoque de defensa de una posición, los participantes ven la toma de decisiones como un concurso en el que debe seleccionarse la alternativa ganadora. Es posible que uno de los miembros del grupo trate de ganar la mayor tajada del presupuesto y que se apasione tanto con el hecho de hacerlo que pierda objetividad. Los defensores de una posición pueden llegar incluso a no desear compartir información importante con el grupo, tal como no revelar que su presupuesto es más que suficiente si se considera la reducción en actividad.

Si se adopta el método de defensa de una posición, los desacuerdos que surgen tienden a separar al grupo y suelen ser antagónicos. Los conflictos de personalidad se dejan sentir y es posible que una persona acuse a los oponentes de no ver el panorama completo. Por el contrario, un grupo que concede mayor importancia a la investigación, estudia con cuidado una amplia variedad de alternativas y colabora para llegar a la mejor solución.

Los métodos de resolución de problemas pueden ayudar a los encargados de tomar decisiones a evitar el enfoque de defensa de una posición. Como parte del proceso de resolución de conflictos, el líder del grupo debe asegurarse de que todos los integrantes sepan que sus opiniones se analizan con sumo cuidado.

NORMAS PARA LA LLUVIA DE IDEAS

◄ Objetivo de aprendizaje 3

lluvia de ideas Técnica para resolver problemas en grupo que fomenta la creatividad, al animar la generación de ideas mediante un análisis sin censuras.

En muchas situaciones de trabajo, se espera que los grupos generen soluciones creativas e imaginativas a los problemas. Cuando la organización está interesada en un gran número de alternativas para resolver un problema, la técnica que se elige con mayor frecuencia es la **lluvia de ideas.** La lluvia de ideas es una técnica de resolución de problemas en grupo que fomenta la creatividad favoreciendo la generación de ideas a través de discusiones sin ánimo crítico. Alex Osborn, creador de la práctica de la lluvia de ideas, creía que uno de los obstáculos más importantes para la creatividad organizacional era la evaluación prematura de ideas.[6] La técnica básica consiste en alentar la participación indiscriminada y espontánea de los integrantes del grupo. El empleo del término *lluvia de ideas* se ha difundido tanto que en ocasiones se le utiliza como sinónimo de buena idea.

La lluvia de ideas se usa tanto como un método para encontrar alternativas a problemas de la vida real como un programa de capacitación en creatividad. En su modalidad más común, los integrantes del equipo mencionan de manera espontánea todas las posibles soluciones que se les ocurren para resolver un problema que se les ha planteado. Todos los miembros tienen absoluta libertad para mejorar o "pescar al vuelo" la aportación de otra persona. Al término de la sesión, alguien se encarga de clasificar las ideas y editar las más vagas.

La lluvia de ideas se utiliza sobre todo para desarrollar nuevas ideas de productos, encontrar nombres para productos, crear lemas de publicidad y resolver problemas de atención a clientes. Por ejemplo, la idea de los vehículos utilitarios deportivos de lujo (SUV por sus siglas en inglés), surgió de una sesión de lluvia de ideas. La lluvia de ideas también se ha llegado a utilizar para desarrollar una nueva estructura organizacional en una dependencia gubernamental, y en la actualidad se utiliza mucho también en el desarrollo de *software*.

Seguir unas cuantas normas o pautas sencillas ayuda a garantizar la generación de soluciones alternativas creativas a los problemas. Por lo general, el proceso de la lluvia de ideas se realiza sin necesidad de recordatorios frecuentes sobre las pautas. De todas maneras, a continuación presentamos nueve normas para incrementar las posibilidades de tener una sesión productiva. A menos que se siga la mayor parte de estas normas, la lluvia de ideas se convierte en un caos y deja de ser una lluvia de ideas en su sentido original.

1. **El tamaño del grupo debe ser entre cinco y siete personas.** Si hay muy poca gente, no se generarán sugerencias suficientes; si hay demasiada gente, se pier-

de el control de la sesión. No obstante, en ciertas ocasiones se puede efectuar una lluvia de ideas con tan solo tres personas.

2. **A todo el mundo se le da la oportunidad de proponer soluciones alternativas.** Los integrantes del grupo dicen de manera espontánea todas las alternativas que se les ocurren para resolver el problema que se le ha planteado al grupo. (Otro método consiste en hacer que los participantes hablen por turno.)
3. **No se permite hacer ninguna crítica.** Deben aceptarse todas las sugerencias; es de vital importancia no reír con burla o menosprecio.
4. **Se fomenta la libertad absoluta.** Las ideas descabelladas suelen resultar útiles. Es más fácil refinar una idea loca que generar una idea nueva.
5. **La cantidad y la variedad son de suma importancia.** Cuanto mayor sea el número de ideas propuestas, mayor será la posibilidad de generar una idea excelente.
6. **Se estimulan las combinaciones y mejoras.** Es sumamente productivo elaborar sobre las ideas de otros, incluyendo la combinación de dos o más ideas propuestas. Valerse de las ideas de los demás para generar nuevas ideas es una parte esencial de la lluvia de ideas.
7. **Es preciso que una persona, a la que se le ha asignado el papel de secretario, tome notas sobre la sesión.** También es posible grabar las sesiones, pero se requiere una gran cantidad de tiempo para recuperar después las ideas.
8. **Invitar a personas ajenas al grupo a participar en la sesión de lluvia de ideas.** El hecho de invitar a una persona ajena puede aportar una nueva perspectiva que nunca se les hubiera ocurrido a los integrantes del grupo. (Ésta es también la razón por la cual se crean equipos diversos para la solución de problemas.)
9. **No tratar de estructurar en demasía deseando seguir estas normas al pie de la letra.** La lluvia de ideas es un proceso espontáneo de grupo.

Según un observador, las sesiones más productivas de lluvia de ideas tienen lugar en ambientes físicamente estimulantes y no en salas de conferencias poco atractivas. La luz natural puede favorecer el proceso mental, así es que trate de trabajar en habitaciones con grandes ventanas o al aire libre si el clima lo permite. Pasar de una posición sentada a caminar de vez en cuando puede estimular la mente. Disponer de alimentos y bebidas contribuye también a lograr un mejor ambiente para la lluvia de ideas.[7]

La lluvia de ideas constituye una técnica eficaz para hallar numerosas alternativas a problemas, en especial cuando la lista de alternativas se refina y edita después. La lluvia de ideas en grupo es también valiosa porque hace que muchas personas se sientan satisfechas del trabajo realizado. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 5-2 le brinda la oportunidad de practicar una aplicación de la lluvia de ideas de gran utilidad en el ambiente comercial.

redacción de ideas
Lluvia de ideas realizada por individuos que trabajan solos.

Una característica curiosa de la lluvia de ideas es que los individuos que trabajan solos suelen generar más ideas útiles que los que forman parte de un grupo. La lluvia de ideas practicada por individuos que trabajan solos se conoce como **redacción de ideas**. Al describir la lluvia electrónica de ideas en la siguiente sección, se analizará por qué ciertas personas generan una menor cantidad de ideas cuando forman parte de un grupo. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 5-3 le dará la oportunidad de comparar la lluvia de ideas con la redacción de ideas.

NORMAS PARA LA LLUVIA ELECTRÓNICA DE IDEAS

Objetivo de aprendizaje 4 ►

Se ha desarrollado un procedimiento electrónico que parece muy prometedor para superar las limitaciones de la lluvia de ideas convencional en grupos. En primer lugar, examinaremos con más cuidado los problemas que suelen presentarse en relación con la lluvia de ideas y, después, describiremos la lluvia electrónica de ideas.

LIMITACIONES DE LA LLUVIA VERBAL DE IDEAS

No ha sido posible desarrollar todo el potencial de la lluvia de ideas debido a tres factores que obstaculizan la producción de las mismas: aprensión hacia la evaluación, aprovechamiento de las ideas de otros y procedimientos inhibitorios.[8] Conocer estos mecanismos que obstaculizan la generación de ideas, puede ayudarle a mejorar sus habilidades en cuanto a la lluvia de ideas.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 5-2

NÚMEROS TELEFÓNICOS GRATUITOS

Utilizando la técnica convencional de la lluvia de ideas, formen pequeños grupos. Su tarea consiste en crear números telefónicos a los que la gente pueda llamar sin costo para empresas de diferentes tipos. Tengan siempre presente que los números gratuitos deben ser fáciles de memorizar y tener una relación lógica con los bienes o servicios suministrados. Una vez que todos los grupos hayan elaborado una lista de números telefónicos (alrededor de cinco para cada empresa), todos los grupos deben comparar sus resultados. A continuación se proporciona una lista de empresas que operan a nivel nacional:

- Una cadena de empresas funerarias.
- Una compañía de control de plagas especializada en termitas.
- Una línea telefónica de asistencia técnica de Microsoft® Corporation.
- Una empresa dedicada a otorgar préstamos a estudiantes.
- Un servicio para solicitar plegarias.
- Un servicio para encontrar pareja.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 5-3

LLUVIA DE IDEAS EN COMPARACIÓN CON REDACCIÓN DE IDEAS

La mitad de la clase se organiza en grupos de alrededor de seis personas. El resto de la clase trabaja cada quien por su cuenta. Tanto los grupos como los individuos trabajan en el mismo problema durante 10 minutos. Los grupos que llevan a cabo la lluvia de ideas siguen las pautas antes mencionadas. Los individuos anotan todas las alternativas que se les ocurren sin interactuar con nadie más. Una vez terminadas las sesiones de resolución de problemas, es preciso comparar las opciones generadas por los grupos y los individuos. Tanto los grupos como las personas que trabajan solas deben elegir uno de los siguientes problemas a fin de que sea posible comparar soluciones a los mismos problemas:

1. ¿Cómo podríamos aprovechar a las personas de la tercera edad que viven en nuestra comunidad?
2. ¿Cómo podríamos ganar un poco de dinero sin tener un trabajo regular?
3. ¿Cómo podemos encontrar pareja?
4. ¿Cómo podemos ahorrar dinero en comida?
5. ¿Cómo podemos ahorrar dinero en gasolina?

Aprensión hacia la evaluación significa que mucha gente se muestra renuente a presentar sus ideas por temor a las críticas. Dicho temor puede intensificarse cuando se les dice a los integrantes que el grupo está siendo observado y calificado o que hay algunos expertos entre los participantes. (¿Observó algún tipo de aprensión hacia la evaluación durante el ejercicio sobre la lluvia de ideas?) Cuando las personas trabajan solas, y no se ven obligadas a presentar sus ideas ante un grupo, experimentan una menor aprensión por la evaluación.

Aprovecharse de las ideas de otros constituye aproximadamente el mismo tipo de comportamiento que la holgazanería social. Las personas que se aprovechan de las ideas de los

demás no trabajan tanto dentro del grupo como tendrían que hacerlo si tuvieran que trabajar solas. Están dispuestas a dejar que los demás hagan el trabajo pesado. Una razón para aprovecharse de las ideas de los demás es que una contribución sobresaliente al trabajo del grupo no conlleva una mayor recompensa. Una persona que se ve obligada a generar ideas por sí misma no tiene la oportunidad de aprovecharse del trabajo de los demás.

Un *procedimiento inhibitorio* en el marco de la lluvia verbal de ideas es que sólo una persona puede hablar en un momento dado, lo cual limita la generación de ideas y el tiempo de producción de que disponen los miembros del grupo. En consecuencia, algunas personas olvidan lo que querían decir por estar escuchando a los otros. También es posible que ignoren las ideas de los demás por estar pensando en lo que quieren decir. Además, se negarán a presentar ideas que les parezcan redundantes.

PROCEDIMIENTO DE LA LLUVIA ELECTRÓNICA DE IDEAS

lluvia electrónica de ideas Método de generación de ideas con la ayuda de una computadora. Los integrantes del grupo introducen de manera simultánea y anónima sus sugerencias en una computadora, y las ideas se transmiten a las pantallas de los demás miembros del grupo.

Un avance concebido para superar el problema de bloqueo de generación de ideas en la lluvia de ideas es la **lluvia electrónica de ideas.** Con este método, los integrantes del grupo introducen de manera simultánea sus sugerencias en una computadora y las ideas aparecen en las pantallas de los demás integrantes del grupo. Si bien los miembros del grupo no hablan unos con otros, sí pueden elaborar sobre las ideas de los demás y combinarlas.

La lluvia electrónica de ideas también les permite a los miembros de un grupo presentar sus ideas en cualquier momento que lo deseen, así como hacerlo de manera anónima. Estas dos características reducen la inhibición causada por el hecho de tener que esperar a que otra persona termine de hablar y por el temor de recibir una evaluación negativa.

Por lo general, durante una sesión de lluvia electrónica de ideas, los individuos se sientan alrededor de una mesa en forma de U. Cada uno de los miembros de equipo dispone de una terminal de computadora conectada a todas las demás terminales y de una pantalla. El programa de computadora les permite a todos los integrantes presentar sus ideas de manera anónima a medida que se les van ocurriendo. (Ser capaz de teclear con rapidez es de vital importancia para mantener el ritmo del grupo.)

Cada vez que alguien introduce una idea, un conjunto aleatorio de las ideas del grupo aparece en la pantalla de la persona. Las personas pueden tener acceso a otros conjuntos aleatorios de ideas oprimiendo una tecla específica de función. El hecho de tener acceso a otras ideas puede estimular la generación de nuevas ideas por parte de la persona y también hace posible tomar una idea ya propuesta y mejorarla.

Keng L. Siau, un investigador de la lluvia electrónica de ideas, sugiere que la lluvia de ideas por correo electrónico puede incrementar tanto la cantidad como la calidad de las ideas. Cuando los participantes no se ven obligados a encararse de manera directa unos a otros, pueden concentrarse más en la tarea creativa y menos en los aspectos interpersonales de la interacción.[9] Si su escuela o lugar de trabajo cuenta con capacidad para la lluvia electrónica de ideas, le pedimos que pruebe el procedimiento, aunque debemos advertir que el equipo necesario es muy costoso. A continuación describiremos un procedimiento de bajo costo que brinda muchas de las ventajas de la lluvia electrónica de ideas, pero que no requiere programas de computación especiales. Además, usted mismo podrá probar el procedimiento.

Objetivo de aprendizaje 5 ▶

NORMAS PARA LA TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL

técnica del grupo nominal (TGN) Técnica para la resolución de problemas en grupo que reúne a la gente en una junta estructurada con escasa interacción.

El líder de un equipo u otro gerente que debe tomar una decisión sobre un asunto importante necesita en ocasiones conocer todas las alternativas disponibles y la manera en que la gente reaccionará a cada una de ellas. En tales casos, la aportación de un grupo puede ser de gran utilidad. La lluvia verbal de ideas no es aconsejable porque el problema se encuentra todavía en la fase de exploración y requiere más que una lista de posibles soluciones.

Se desarrolló una técnica de resolución de problemas, llamada **técnica del grupo nominal (TGN),** adaptada a esta situación. La TGN es una técnica para resolver problemas en grupo que reúne a la gente en una junta estructurada con escasa interacción. El grupo se designa como nominal (sólo de nombre) porque las personas presentan primero sus ideas sin necesidad de interactuar con los demás, como lo harían en un grupo de verdad. (Este aspecto de la técnica del grupo nominal se incorpora también en la lluvia elec-

trónica de ideas.) No obstante, la discusión en grupo se lleva a cabo en una etapa posterior del proceso.

Un problema adecuado para la TGN es la decisión sobre qué proveedores o vendedores eliminar. Muchas empresas están reduciendo el número de proveedores porque piensan que trabajar con una cantidad menor de proveedores puede dar por resultado componentes de mejor calidad, ya que es más fácil capacitar a un pequeño número de proveedores y también es posible establecer mejores relaciones de trabajo cuando el número de personas involucradas es más reducido.

Una decisión de este tipo puede herir sentimientos y romper viejas amistades. Supongamos que Pedro Ortiz, el líder del equipo, tiene el poder de tomar la decisión sobre la reducción del número de proveedores. La técnica del grupo nominal representa un proceso en seis etapas:

1. Se reúne a los miembros del equipo porque todos participarán en la decisión de reducir el número de compañías que trabajan como proveedores del equipo. A todos los integrantes se les informa con anticipación acerca de la reunión y el programa de la misma. Se convoca a la reunión y se invita a un asistente de oficina para que ayude con los detalles administrativos de la reunión.
2. El líder del equipo plantea una pregunta específica. Ortiz le dice al grupo: "La alta dirección dice que tenemos que reducir nuestro número de proveedores en dos terceras partes. Es muy difícil llevar un registro de todos estos proveedores diferentes y capacitarlos para que satisfagan nuestras especificaciones de calidad. Me desagrada tanto como a cualquiera eliminar a un proveedor, pero puedo entender la lógica de la alta dirección. En este momento, nuestro equipo trabaja con doce proveedores y debemos reducir dicho número a cuatro. Su tarea consiste en elaborar criterios para elegir a los proveedores que debemos eliminar. También necesito saber qué piensan acerca de la decisión que deben tomar en relación con la reducción de proveedores y en qué forma afectaría la operación de nuestro equipo."
3. Cada uno de los miembros del equipo escribe sus ideas de manera independiente, sin hablar con los demás. Valiéndose de un bloc de notas o cuaderno, el correo electrónico o un procesador de palabras, los cinco integrantes del equipo preparan un documento con las ideas que se les ocurran para reducir el número de proveedores en dos terceras partes.
4. Los miembros del equipo se turnan para presentar una idea al grupo, pero éste no la discute. El ayudante de oficina escribe un resumen de cada una de las ideas en un rotafolios o medio visible para todos. Aquí están las ideas presentadas por cada uno de los integrantes del equipo:

   Alternativa A. Estudiamos con cuidado los precios que nos ofrece cada uno de los proveedores y nos deshacemos de los ocho proveedores que piden los precios medios más altos para productos similares. Me agrada esta idea porque el equipo le ahorrará a la compañía un montón de dinero.

   Alternativa B. Conservemos a los cuatro proveedores que tengan el mejor historial de calidad. Le preguntaremos a cada uno de ellos si ha recibido algún premio a la calidad. Si el proveedor ha ganado algún premio, lo ponemos en la lista de los que queremos conservar. Podemos incluir premios otorgados por los clientes o normas externas como el ISO 9000. Si resulta que más de cuatro de los proveedores tienen premios, nos quedaremos con aquellos que hayan ganado los mejores premios.

   Alternativa C. Yo opino que deberíamos recompensar el buen servicio. Conservemos a los cuatro proveedores que entregan con mayor rapidez y puntualidad. También tomaríamos en cuenta con cuánta facilidad aceptan devoluciones de productos dañados o defectuosos.

   Alternativa D. Ésta es una oportunidad para quedar bien con la alta dirección. No nos hagamos tontos, todos sabemos que el gerente general de la planta (Jake) tiene sus proveedores favoritos; algunos de ellos juegan golf o van a pescar con él. Debemos votar por los proveedores que sean amigos de Jake. De esta manera, Jake pensará que nuestro equipo es formidable.

Alternativa E. Recompensemos a los mejores proveedores. Le daremos a cada proveedor una calificación en una escala de 1 a 10 en tres criterios: la calidad de los productos que nos suministran, el precio y el servicio que nos brindan en función de entregas rápidas y puntuales y política de devoluciones. Podríamos tener las calificaciones en menos de una hora.

5. Después de que cada uno de los miembros del equipo haya presentado su idea, el grupo esclarece y evalúa las sugerencias. El tiempo dedicado a analizar cada una de las ideas puede variar mucho. Por ejemplo, la idea de calificar a los proveedores de acuerdo con los tres criterios puede precipitar una discusión de 30 minutos, en tanto que la discusión sobre la idea de conservar las relaciones políticas del gerente de la planta puede durar sólo 5 minutos.
6. La reunión termina con una evaluación silenciosa e independiente de las alternativas. La decisión final del grupo es el resultado conjunto de los votos individuales. Se les pide a los miembros del grupo que califiquen cada una de las alternativas en una escala de 1 a 10, en la que 10 será la calificación más favorable. Las calificaciones que se obtienen representan el conjunto de calificaciones (la suma de las calificaciones dadas por todos los integrantes), para cada una de las alternativas. La calificación más alta que puede obtener una alternativa es 50 (10 puntos × 5 personas que califican).

   Alternativa A, sólo precio: 35

   Alternativa B, historial de premios a la calidad: 30

   Alternativa C, servicio: 39

   Alternativa D, favoritos del gerente de la planta: 14

   Alternativa E, combinación de calidad, precio y servicio: 44

Ortiz, el líder del equipo está de acuerdo con la preferencia del grupo de elegir a los cuatro proveedores con la mejor combinación de calidad, precio y servicio. Programa una reunión para decidir qué proveedores satisfacen estos requisitos. Ortiz le presenta las recomendaciones del equipo al gerente de la planta y éstas son aceptadas. Si bien el equipo tiene el poder y la autoridad necesarios para tomar la decisión, ésta se le presenta a la dirección para su aprobación final. A fin de practicar la técnica del grupo nominal, realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 5-4.

El recuadro de las Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción, describe cómo un consultorio médico utilizó la técnica del grupo nominal con excelentes resultados.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 5-4

LA TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL

Si se ha comprendido bien el mecanismo de la TGN que se describe en el texto, la técnica puede demostrarse en unos 30 minutos. La clase se divide en grupos de alrededor de siete personas cada uno. Una persona desempeña el papel de líder del equipo, quien también puede asumir la responsabilidad del secretario (encargado de hacer las anotaciones en el rotafolios o de introducir la información en una computadora).

Usted es el miembro clave de una compañía productora de películas para cine y televisión y tiene un contrato para producir una serie de cuatro películas. El problema que debe resolver es decidir qué ciudad de América del Norte (Estados Unidos, Canadá o México) debe elegirse para la filmación. El presidente descartó Hollywood porque los costos son muy altos. Resuelva este problema utilizando la TGN y tome una decisión respecto a la ciudad que debe escogerse para la filmación.

Habilidades interpersonales orientadas hacia el trabajo en acción

UN MÉDICO GENERAL LE RECETA A SU CONSULTORIO LA TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL

Cada uno de los miembros del personal de un consultorio de medicina general se ocupa de un aspecto diferente de la práctica médica, desde la programación de las citas hasta la toma de signos vitales. En consecuencia, todos los profesionales y los miembros del personal de apoyo tienen una perspectiva propia sobre cómo hacer que las cosas funcionen para mejorar la atención de la salud que se brinda a los pacientes. El pequeño número de integrantes de nuestro consultorio (dos doctores, un asistente médico y el equivalente a 8.5 empleados de tiempo completo como personal de apoyo), utilizó en fecha reciente la técnica del grupo nominal para responder a dos preguntas importantes:

1. ¿Cuáles son cinco maneras en que podríamos mejorar nuestro nivel actual de servicio a los pacientes?
2. ¿Cuáles son cinco cosas que deberíamos estar haciendo para ejercer la medicina con calidad superior?

La técnica del grupo nominal toma bastante tiempo, pero modificamos un poco el proceso para hacerlo más corto. En lugar de efectuar la técnica completa en una sola reunión larga, completamos algunas de las etapas haciendo que las personas trabajaran por su cuenta. A todos los miembros del personal les dimos nuestras dos preguntas y les pedimos que nos presentaran sus ideas el siguiente día laboral. Combinamos todas las ideas y sugerencias en una lista maestra, que repartimos a todos los empleados. El siguiente paso fue que el grupo discutiera las ideas durante una junta. Nos reunimos una vez más para analizar las calificaciones que habíamos otorgado a las ideas. Más tarde, todos volvimos a calificar las ideas y le dimos nuestras calificaciones al médico encargado de la administración. Por último, nos reunimos una vez más para discutir los resultados y determinar los siguientes pasos.

Nuestro grupo de 13 personas, incluidos los empleados de tiempo completo y medio tiempo, produjo 47 ideas diferentes. Las 5 ideas para mejorar nuestro nivel actual de atención a los pacientes, que obtuvieron las calificaciones más altas fueron:

1. **Trabajar en equipo.** Para nosotros, el trabajo en equipo incluye ayudar de cualquier forma que se necesite; por ejemplo, capacitar a una misma persona en varias cosas y dejar que cada persona describa, en una reunión del personal, algunos detalles poco conocidos del trabajo que realiza para que los demás comprendan mejor la función que desempeña.
2. **Reducir la confusión y dispersión de los expedientes.** Esto comprende archivar los expedientes con mayor rapidez, reducir el número de lugares en los que se pueden guardar expedientes y computarizar los expedientes médicos de los pacientes.
3. **Responder con mayor premura las llamadas de los pacientes.** Las enfermeras deben reservar tiempo para responder a los mensajes dejados por pacientes en el correo de voz en un plazo de tiempo fijado de antemano, tal como 24 horas a partir del momento de la llamada.
4. **Hacer que los pacientes se sientan bienvenidos en nuestro consultorio.** Por ejemplo, nos gustaría dedicarles más tiempo a los pacientes y ofrecerles bebidas y refrigerios nutritivos en la sala de espera.
5. **Reducir el papeleo.** Deseamos reducir el número de formas que los pacientes deben llenar, incluyendo la información solicitada a los pacientes de primera vez.

Las 5 ideas para que nuestro ejercicio médico fuera de calidad superior, que obtuvieron las calificaciones más altas fueron:

1. **Hacer que los proveedores de servicios de salud llamen por teléfono a los pacientes para darles a conocer los resultados de análisis y estudios.** Los pacientes deben recibir una retroalimentación oportuna de la persona mejor capacitada para darles la información que necesitan.
2. **Propiciar una relación más personal con los pacientes.** Podríamos, sin mayor problema, enviar tarjetas de felicitación para los cumpleaños y otras ocasiones especiales en la vida de nuestros pacientes y hacer llamadas de tipo social a los pacientes que no pueden salir de casa.
3. **Mejorar la eficacia del proceso de referencias.** Cuando referimos a un paciente con otro médico, podríamos enviarle a éste una copia de las anotaciones hechas en el expediente del paciente durante la última visita, incluyendo la lista de los problemas observados. Asimismo, podríamos hacer una anotación sobre las precauciones que deben tomarse, tales como reacciones alérgicas a medicamentos.
4. **Programar citas más largas para los pacientes nuevos.** Los pacientes nuevos requieren más tiempo de todos nosotros y la primera impresión que reciben es de vital importancia. Debemos hacer hincapié en

(Continúa)

crear una relación con el paciente durante la primera visita.

5. **Decorar el consultorio de acuerdo con las distintas temporadas del año, incluyendo las fiestas de fin de año.** Los pacientes se sentirán más cómodos y los miembros del personal estarán más contentos en el lugar de trabajo. Las decoraciones deben reflejar la diversidad cultural de nuestros pacientes.

Además de generar todas estas ideas, la técnica del grupo nominal ha ayudado también a que todas las personas que trabajan en el consultorio se sientan más comprometidas con lo que hacemos, algunas han llegado incluso a hacerse socios mediante la compra de una participación. He observado que los miembros del grupo han desarrollado un sentido de propiedad a medida que avanzamos en cada una de las áreas que decidimos mejorar. Lo que en el pasado ciertos miembros del personal hubieran considerado como "las ideas de los doctores" se ha convertido en *nuestras ideas*, tales como responder con prontitud a las llamadas de los pacientes.

Preguntas

1. Desde su punto de vista como paciente o futuro paciente, ¿piensa que la TGN produjo resultados útiles?
2. Como se utilizó en este caso, ¿piensa que la TGN fue mejor que limitarse a reunir al personal para una sesión tradicional de lluvia de ideas de 30 minutos de duración?

Fuente: Reproducido con autorización de "Finding Diamonds in the Trenches with the Nominal Group Process", mayo 1999. *Family Practice Management.* Copyright© 1999. American Academy of Family Physicians. Todos los derechos reservados.

USO DE REUNIONES DE PIE PARA FACILITAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La reunión es en parte capacitación, en parte operaciones y en parte filosofía, todo realizado con suma eficiencia. Trabajamos en un negocio de 7 días a la semana y 24 horas al día y nuestros clientes son muy diversos. Los empleados necesitan saber cómo pensar estando de pie para resolver un problema.

—Horst Schulze, presidente y director de operaciones de la cadena de hoteles Ritz Carlton, en una charla sobre las reuniones de pie.[11]

En ocasiones es posible mejorar los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones celebrando reuniones en las que los participantes permanecen de pie en vez de sentarse. La idea general es que si los participantes se ven obligados a permanecer de pie, se mostrarán más alerta y tomarán una decisión con mayor rapidez. Ciertas personas encuentran mejores soluciones a los problemas estando de pie porque, literalmente "piensan mejor cuando están parados". Pocas son las personas dispuestas a permanecer de pie durante horas enteras, así es que toman decisiones más rápido.

Un gran número de personas que encabezan reuniones y que hacen uso de las reuniones de pie, se muestran muy satisfechas con los resultados porque se toman decisiones de alta calidad en forma rápida. En la cadena de hoteles Ritz Carlton, los ejecutivos corporativos celebran reuniones de pie para iniciar la jornada laboral. Un grupo de investigadores estudió la eficacia de las reuniones de pie.[10] Las personas que participaron en el estudio fueron 555 estudiantes de un curso de introducción a la administración y a los que se les ofreció crédito extra por participar en el estudio. Los estudiantes fueron asignados de manera aleatoria a grupos de 5 personas, con lo que se obtuvieron 111 grupos que se repartieron casi por igual en grupos de pie y grupos sentados.

A todos los grupos se les pidió que realizaran el ejercicio de Perdidos en la Luna, el cual presenta un escenario en el que una nave espacial se estrella en la luna. Se les pidió a los participantes que hicieran una lista de 15 piezas de equipo que habían salido indemnes del accidente en función de la importancia de cada una de ellas para la supervivencia del grupo. Las respuestas correctas se basaron en las proporcionadas por científicos y astronautas de la NASA. Los resultados del experimento fueron:

1. Las reuniones en las que la gente podía sentarse fueron 34% más largas que las reuniones de pie (788 segundos en comparación con 589 segundos).
2. Las reuniones celebradas por personas sentadas y de pie tomaron decisiones con el mismo nivel de calidad.
3. Los grupos de personas sentadas hicieron más sugerencias sobre la manera de llevar a cabo la tarea que los grupos de personas de pie.
4. Los participantes en las reuniones en que era posible sentarse se mostraron más satisfechos que los participantes que debían permanecer de pie.

Uno de los corolarios de este estudio es que, sin sacrificar la calidad, la gente toma decisiones con mayor rapidez si está de pie, pero que la gente prefiere sentarse. En términos generales, si piensa que una tarea puede llevarse a cabo en menos de 30 minutos, es muy probable que una reunión de pie sea eficaz.

De regreso al caso inicial

De hecho, los científicos espaciales y otros empleados del Jet Propulsion Lab recurren a las reuniones de pie para tomar decisiones importantes. En una de estas reuniones, Graf le planteó al grupo el reto de encontrar un nuevo método para revestir la cubierta de la nave espacial con el fin de evitar la posible pérdida de calor cuando se hacía funcionar la antena de radar. El método que se utiliza ahora puede hacer que la nave en órbita pierda hasta 15 watts de energía en forma de calor desperdiciado y, cada watt de energía y cada onza de calor cuenta cuando uno se encuentra en el espacio, por lo que el grupo tuvo que encontrar una solución complicada para el problema de una pérdida menor de calor.

Para aprender más sobre la sesuda resolución de problemas que se lleva a cabo de pie en el Jet Propulsion Lab, visite http://mars.jpl-.nasa.gov/.

USO DEL CORREO ELECTRÓNICO Y DE OTROS MEDIOS DE TRABAJO EN GRUPO QUE FACILITAN LAS DECISIONES DE GRUPO

◄ Objetivo de aprendizaje 6

La presencia de una gran cantidad de equipos en el lugar de trabajo significa que las personas deben trabajar de manera colectiva y tomar decisiones conjuntas. Por lo general, el esfuerzo colectivo se traduce en reuniones. Si no se celebran reuniones, la gente trabaja sobre todo por su cuenta y no se beneficia del trabajo en equipo. No obstante, si hay demasiadas reuniones resulta difícil realizar el trabajo individual, como revisar y responder el correo electrónico, hacer llamadas telefónicas, analizar información y preparar informes.

El empleo apropiado del correo electrónico y de otros medios de trabajo en grupo puede facilitar la interacción entre los diversos integrantes del equipo y agilizar la toma de decisiones, así como reducir al mínimo el número de reuniones que deben efectuarse. El empleo del correo y otras herramientas electrónicas hace posible la existencia de los equipos virtuales descritos en el capítulo anterior.

USO DEL CORREO ELECTRÓNICO PARA FACILITAR LAS JUNTAS

Mediante el uso del correo electrónico, los miembros del equipo pueden suministrar información importante a los demás integrantes sin tener necesidad de celebrar una reunión y distribuir documentos.[12] Si se utiliza el correo electrónico, se pueden arreglar muchos pequeños detalles antes de la reunión y dedicar ésta a tratar los asuntos de mayor importancia. El empleo más común del correo electrónico es el envío de memorándums breves a las personas que forman parte de una lista de distribución. Una utilización más avanzada del correo electrónico es la distribución de documentos preparados con un procesador de palabras o de hojas de cálculo y gráficas, incluyendo fotografías, mediante el envío de un correo electrónico con anexos.

Recuerde la decisión tomada por el equipo con la técnica del grupo nominal. Como seguimiento de la reunión celebrada, el equipo debía reunirse para calificar a los 12 proveedores en cuanto a calidad, precio y servicio. Si utilizara el correo electrónico, el equipo podría reducir de manera substancial el tiempo que tendría que dedicar a una nueva reunión e incluso podrían ahorrársela por completo. Pedro Ortiz podría pedir a los miembros del equipo que enviarán sus calificaciones y explicaciones a todos los integrantes en un plazo de 10 días laborales.

Cada uno de los miembros del equipo calificaría a los 12 proveedores en cuanto a calidad, precio y servicio y enviaría sus calificaciones a los demás miembros del equipo por correo electrónico. Ortiz podría hacer un recuento de los resultados y mandarles el resultado final también por correo electrónico. Como todos los integrantes del equipo hubieran podido efectuar el mismo cálculo por sí mismos, no habría ninguna posibilidad de afirmar que la decisión fue sesgada. En caso de que Ortiz o algún otro miembro lo considerase necesario, podría convocarse a una reunión para discutir los resultados definitivos.

Llevar al extremo el empleo del correo electrónico puede inhibir el trabajo en equipo y la toma de decisiones en grupo en lugar de fortalecerlos. Si las personas se comunican de manera casi exclusiva mediante el correo electrónico, se pierde la calidez de la interacción humana y el significado de las expresiones faciales. Siempre es posible mejorar y elaborar sobre las ideas de otros leyéndolas en una pantalla de computadora, pero el guiño de un ojo, la risa compartida y las sonrisas alentadoras que surgen en una reunión tradicional constituyen una importante contribución al esfuerzo del equipo, incluyendo la solución de problemas en grupo. Asimismo, la interacción personal fomenta la creatividad gracias al intercambio de ideas que se da entre las personas.

EMPLEO DE MEDIOS DE TRABAJO EN GRUPO QUE FACILITAN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN GRUPO

La utilización del correo electrónico que acabamos de describir puede considerarse como parte de los medios de trabajo en grupo porque ayudó a facilitar el trabajo del grupo. La lluvia electrónica de ideas forma también parte de estos medios porque se recurre a programas de computación que facilitan las decisiones en grupo. En condiciones ideales, los diversos medios de trabajo en grupo ofrecen ciertas ventajas en comparación con los sistemas de un solo usuario. Algunas de las razones que da la gente con mayor frecuencia para valerse de estos medios son:[13]

- Facilitar la comunicación haciéndola más rápida, clara y persuasiva.
- Comunicar en casos en que no sería posible hacerlo de otra manera.
- Permitir la comunicación a distancia (trabajar desde casa).
- Reducir los costos de viaje.
- Reunir una amplia variedad de perspectivas y experiencia.
- Hacer posible el encuentro de grupos con intereses comunes en casos en que no sería factible reunir un número suficiente de personas en un mismo lugar.
- Facilitar la resolución de problemas en grupo.

Otro ejemplo de este tipo de medios es el *pizarrón compartido*, que les permite a dos o más personas ver y escribir o dibujar en una superficie común, aun cuando se encuentren lejos una de otra. La relación con la toma de decisiones en grupo, es que el dibujo de esquemas y diagramas puede ser una parte fundamental de las decisiones. Un ejemplo podría ser el caso de un equipo de ventas que propone varias maneras de dividir un territorio geográfico para la venta de un producto.

A pesar de todas las aplicaciones potenciales y los beneficios que pueden derivarse de estos medios, el sistema se vendrá abajo a menos que casi todas las partes utilicen los programas de manera apropiada. Por ejemplo, todos los miembros del equipo virtual, deben estar dispuestos a conectarse al mismo tiempo para que la reunión pueda tener éxito.

RESUMEN

Un aspecto importante de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, es que los grupos resuelven muchos problemas de vital importancia. Las personas que solucionan problemas o toman decisiones en grupo suelen utilizar los modelos racional y político. El modelo racional es el método lógico tradicional basado en el método científico. El modelo supone que cada una de las alternativas se evalúa en términos de lo que contribuye a alcanzar las metas involucradas en la toma de la decisión.

El modelo político supone que la gente siempre trae consigo al proceso de toma de decisiones ideas preconcebidas y sesgos que es imposible eliminar. Como las personas encargadas de tomar las decisiones tienen sus propias motivaciones de carácter político, a menudo no hacen la elección más racional, sino que tratan de satisfacer sus propias necesidades y deseos.

Es más probable que los grupos encargados de resolver problemas generales tomen la decisión más acertada si siguen una serie de pasos o pautas establecidos para la resolución de problemas en grupo. Tales pasos son: (1) identificar el problema, (2) esclarecer el problema, (3) analizar la causa, (4) buscar soluciones alternativas, (5) elegir alternativas, (6) planificar la puesta en práctica, (7) esclarecer el contrato, (8)desarrollar un plan de acción y (9) tomar las medidas necesarias para evaluar y pedir cuentas de los resultados. Los desacuerdos que pudieran surgir en relación a las decisiones en grupo pueden manejarse otorgando a los disidentes libertad para expresar sus dudas y logrando que las dudas se expresen con un espíritu de colaboración y no de confrontación. Se toman decisiones en grupo de manera más productiva cuando los integrantes adoptan una actitud de investigación o búsqueda de la mejor alternativa. La adopción de una actitud de defensa de una posición, da por resultado decisiones de menor calidad.

La lluvia de ideas es la técnica a la que se recurre más a menudo cuando la organización desea encontrar un gran número de soluciones para un mismo problema. La lluvia de ideas se utiliza como método para encontrar soluciones a problemas de la vida real y como un programa de capacitación en creatividad. Con esta técnica, los integrantes del

grupo expresan de manera espontánea las ideas que se les van ocurriendo para resolver un problema. Los miembros pueden mejorar las ideas de los demás y no se lleva a cabo una selección ni evaluación de las ideas presentadas, sino hasta una etapa posterior del proceso. Un medio ambiente apropiado, tal como luz natural, favorece la lluvia de ideas. Asimismo, la lluvia de ideas en las personas que trabajan solas, también llamada redacción de ideas, es eficaz para generar soluciones alternativas.

La lluvia electrónica de ideas es un desarrollo reciente, concebido para superar los problemas de bloqueo de generación de ideas que pueden surgir en el curso de la lluvia de ideas, tales como aprovecharse de las ideas de otros sin hacer una contribución auténtica. Mediante el empleo de la lluvia de ideas, los miembros de un equipo pueden teclear de manera simultánea sus sugerencias en una terminal de computadora y las ideas se transmiten a las pantallas de los demás miembros. Se permite tomar la idea de alguien y ampliarla. Los experimentos realizados en relación con la lluvia de ideas han arrojado resultados favorables.

La técnica del grupo nominal (TGN) se recomienda para situaciones en las que el líder necesita saber cuáles son las posibles alternativas y la manera en que la gente reaccionará a cada una de ellas. En la TGN, un pequeño grupo de personas aporta por escrito posibles soluciones a un problema y, más adelante, todos los participantes hacen comentarios a las ideas propuestas. Los miembros otorgan una calificación numérica a todas las ideas presentadas y la decisión final del grupo es la suma de las calificaciones individuales.

En ocasiones es posible mejorar los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones celebrando reuniones de pie, sin permitir que la gente tome asiento. La idea general es que los participantes que permanecen de pie suelen mostrarse más alerta y tomar decisiones con mayor rapidez. Un experimento realizado con estudiantes de administración indicó que los grupos que deben permanecer de pie toman las decisiones más rápido, pero que los grupos a los que se les permite sentarse se muestran más satisfechos.

El correo electrónico puede utilizarse para facilitar la toma de decisiones en grupo porque los miembros pueden transmitirse información sin necesidad de reunirse físicamente. Memorándums, hojas de cálculo y gráficas pueden distribuirse a través de la red. Sin embargo, el énfasis excesivo en el correo electrónico puede dar por resultado la pérdida del valor de la interacción humana frente a frente.

Existen diversos medios, tales como el correo electrónico y la lluvia electrónica de ideas, que facilitan la toma de decisiones en grupo. Asimismo, el pizarrón compartido les permite a dos o más personas ver, escribir y dibujar en una superficie común, aun cuando no se encuentren en el mismo lugar.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué es más probable que la gente esté más dispuesta a comprometerse con las decisiones tomadas en grupo que con las tomadas de forma unilateral por un gerente o jefe?
2. Basándose en cualquier experiencia que haya tenido en la escuela o el trabajo, ¿qué procedimiento suele seguirse para tomar decisiones en grupo?
3. ¿Cuáles de las características de la personalidad descritas en el capítulo 2 piensa usted que ayudarían a una persona a ser eficiente en la resolución de problemas?
4. Identifique varios problemas, relativos al trabajo o no, en los que piense que puede ser eficaz la lluvia de ideas?
5. ¿Qué opina sobre la importancia del medio ambiente físico (luz de sol, refrigerios) para la estimulación del pensamiento creativo durante la lluvia de ideas?
6. ¿Qué tipo de concesiones deben hacerse durante una lluvia electrónica de ideas a los miembros del grupo que no teclean con rapidez?
7. Identifique dos problemas relacionados con el trabajo que resulten apropiados para utilizar la técnica del grupo nominal.
8. Las empresas han sabido de la existencia de las reuniones de pie durante muchos años. ¿Por qué, entonces, las reuniones de pie siguen sin ser muy populares?
9. ¿De qué manera puede el líder de un equipo valerse de los medios que facilitan el trabajo en grupo para ayudarle al grupo a ser más productivo?
10. ¿Cuál de las técnicas para tomar decisiones en grupo descritas en este capítulo cree usted que es más probable que utilicen los miembros de un equipo deportivo profesional? ¿Por qué?

VISITE INTERNET

http://www.thinksmart.com/
(La resolución de problemas en grupo y la creatividad. Diríjase a Work Out Your Creativity.)

http://www.nova-mind.com/
(Mapa mental para la resolución de problemas en grupo y de manera individual. Vea la demostración.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

LA LUCHA POR TOMAR UNA DECISIÓN EN BMI

Building Maintenance Inc., una empresa con 325 empleados de tiempo completo y medio tiempo, se dedica a la limpieza y el mantenimiento general de oficinas y centros comerciales. Hace 10 años, Bud Nyrod fundó BMI como una empresa de "un hombre y una camioneta". Los otros cuatro miembros del equipo ejecutivo tienen también un interés financiero en el negocio.

BMI tiene sus oficinas en un viejo edificio que se piensa demoler. La demolición inminente ha obligado a la compañía a decidir un cambio de oficinas. Bud convocó una reunión del equipo ejecutivo a las 10:00 A.M. para discutir el problema. Cuando entró en la sala de conferencias, Karen, Liz, Marty y Nick ya estaban sentados esperándolo.

Bud: Me alegra ver que todo el equipo está aquí. Supongo que todos han estado pensando en nuestra decisión de mudarnos. Déjenme hacer un recuento de nuestras posibles alternativas. Podemos cambiarnos a un espacio decente en uno de los edificios recién renovados del centro o podemos encontrar algo un poco mejor en los suburbios. Karen, en tu calidad de directora de finanzas, supongo que debes tener algunos datos y cifras relevantes.

Karen: Como me pediste hace algunas semanas, Bud, he investigado varias posibilidades. Podemos conseguir algo decente en el centro por alrededor de 35 dólares por pie cuadrado y podemos conseguir oficinas de primera clase en un complejo de oficinas en los suburbios por alrededor de 38 dólares por pie cuadrado. El costo de la mudanza a cualquiera de las dos partes sería más o menos el mismo.

Marty: A los clientes les preocupa mucho la imagen. Pienso que nuestros clientes se mostrarán satisfechos siempre y cuando nuestra imagen sea buena. Por cierto, estamos haciendo algo que afecta nuestra imagen de una manera negativa. Nuestros representantes de servicio al cliente son muy poco corteses en el teléfono. Creo que deberíamos darles una capacitación adecuada antes de permitirles contestar llamadas de los clientes. Muchas otras empresas disponen también de buenas escobas, aspiradoras y equipo de limpieza. Nuestra única ventaja es el buen servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

Bud: Liz, ¿cuál es tu posición respecto a esta decisión de mudarnos a un nuevo lugar?

Liz: Como directora de personal, tengo mucho que decir sobre la mudanza. Estoy de acuerdo con Marty, en que el servicio a los clientes debe ser un factor de suma importancia en cualquier decisión que tomemos en cuanto al cambio. Por supuesto, el servicio a los clientes es un resultado directo de disponer de una cuadrilla eficaz de empleados de mantenimiento. Un complejo de oficinas en los suburbios puede sonar muy bien, pero podría ser un desastre en cuanto al reclutamiento de personal. Los empleados de mantenimiento no tienen problema para llegar al centro; casi todos ellos viven en la ciudad y dependen del transporte colectivo para acudir al trabajo.

Por lo general, es preciso tener un medio propio de transporte para llegar a los suburbios, pero la mayoría de nuestros empleados permanentes y temporales no poseen un automóvil u otro medio de transporte. Los que son dueños de un vehículo no tienen dinero suficiente para mantenerlo en buen estado. Muchos de los empleados temporales sólo pueden cargar gasolina el día de pago.

Así es que si nos cambiamos a un complejo de oficinas en los suburbios, de todas maneras tendríamos que rentar una pequeña oficina en el centro.

Bud: Lo que nos estás diciendo es que quizá deberíamos elegir ambas opciones. Deberíamos abrir una oficina de contratación en el centro y trasladar las oficinas ejecutivas a los suburbios.

Liz: Ahora estamos introduciendo una tercera posibilidad. Podemos tener dos oficinas en el centro, una para el personal ejecutivo y de oficina y otra para contratar a los empleados que se harán cargo del mantenimiento.

Bud: ¿Qué opinas tú, Nick? ¿Qué te convendría más como director de las operaciones de mantenimiento?

Nick: Yo paso muy poco tiempo en la oficina; casi siempre estoy fuera vigilando a los supervisores y sus cuadrillas. A menos que surja un problema importante, la mayor parte de las personas que trabajan para nosotros no tiene ninguna necesidad de acudir a la oficina después de ser contratadas. Siempre acuden directamente al lugar en cuestión. Para ellas, su lugar de trabajo es el edificio o centro comercial al que se les asigna. Hay otras cosas más importantes que la ubicación de las oficinas de la compañía.

Una de las cosas más importantes que deberíamos estudiar en este momento es una gran fiesta para la Navidad este año. Creo que una fiesta de fin de año ayuda mucho a subir la moral. Además, se justifica su costo porque ayuda a reducir la rotación de personal. Algunos de los empleados de mantenimiento estarían dispuestos a quedarse un mes más con el solo fin de asistir a la fiesta.

Marty: Me parece que ustedes ya sacaron a relucir los aspectos más importantes del asunto. En realidad me tiene sin cuidado el lugar a donde nos mudemos siempre y cuando las necesidades de nuestros clientes sean nuestra principal preocupación. Me encantaría saber qué decisión toman, pero ahora tengo que irme corriendo. Tengo un almuerzo en el otro extremo de la ciudad que podría significar un importante contrato para nosotros en un centro comercial.

Bud: Suerte con el almuerzo, Marty. Sin embargo, creo que podrías haberlo programado para otro día. Éste es un problema de gran importancia y me gustaría que te quedaras cinco minutos más.

Nick: Me parece prematuro que queramos tomar una decisión sobre una cuestión tan importante hoy mismo. Tal vez deberíamos llamar a un asesor en ubicación de oficinas para que nos ayude a tomar una decisión. Mientras tanto, hablemos un poco más sobre la fiesta de la oficina, me gusta la idea.

Preguntas del caso

1. ¿Cuán eficaz es el equipo de BMI como un grupo que debe resolver problemas?
2. ¿Qué recomendaciones podría hacerle al equipo de BMI para solucionar de la mejor manera posible el problema al que se enfrenta?
3. ¿De qué manera podría haber utilizado el equipo la técnica del grupo nominal para resolver el problema del cambio de oficina?

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

EL GRAN MISTERIO DEL LIMPIAPARABRISAS

Se trataba de un misterio, un misterio de cuya solución dependían millones de dólares y cientos de empleos. Un enorme 6.5% de los sistemas de limpiaparabrisas fabricados en una planta automotriz de ITT en el norte del estado de Nueva York para las minivans de Daimler Chrysler estaba defectuoso. Nadie sabía a qué se debía el defecto. Todas las partes cumplían con las especificaciones establecidas; el montaje de las mismas era impecable, y los ingenieros no pudieron encontrar ningún problema con el diseño. Con todo, en las pruebas efectuadas, muchos limpiadores no abarcaban la extensión completa del parabrisas, un desastre potencial para Daimler Chrysler y para los 3,800 empleados de la planta en el estado de Nueva York.

La gerencia de la planta creó un equipo de seis personas, que incluía ingenieros, representantes del sindicato y expertos en manufactura para investigar el problema y encontrar una respuesta. El equipo estaba muy presionado para solucionar el problema porque la supervivencia de la planta estaba en juego: La planta podía cerrar si su principal producto era defectuoso.

ASPECTOS TÉCNICOS DEL PROBLEMA

El nuevo sistema de limpiaparabrisas era el más grande y complejo que se había montado en todos los años de existencia de la planta. En lugar de limitarse a entregar sólo los limpiadores, a la planta se le asignó "responsabilidad de caja negra" para entregar un sistema de limpiaparabrisas que funcionara de manera perfecta y que los trabajadores de Daimler Chrysler pudieran colocar de un chasquido.

En vez de moverse a derecha e izquierda al unísono, ambos limpiadores debían unirse en el centro del parabrisas y volver a separarse, por lo que la sincronización era de vital importancia. "El número de cosas que podían salir mal era exponencialmente mayor que en el caso de cualquier otro producto que habíamos fabricado antes", afirmó Rob Price, supervisor general de manufactura. Sólo una cosa salió mal, pero era suficiente para poner en peligro todo el proyecto.

En 6.5% de los limpiaparabrisas, la oscilación era hasta 2.5 grados más corta, lo cual equivale a menos de medio segundo en la carátula de un reloj, pero era suficiente para que el limpiador no alcanzara a limpiar toda el área del parabrisas que queda frente a la cara del conductor, un área que las regulaciones federales insisten en que debe quedar por completo libre de lluvia y hielo.

EL EQUIPO INTERFUNCIONAL ATACA EL PROBLEMA

La responsabilidad de solucionar el problema recayó sobre el equipo interfuncional de Daimler Chrysler, constituido por: Craig Hysong, líder del equipo de Daimler Chrysler de la planta; Rob Price, supervisor general de manufactura; Rick Fisher, técnico de calidad; Jeannine Marciano, analista de calidad; Mike Kinsky, ingeniero, y Ron Maor, un ingeniero de una planta hermana en Ontario, Canadá. Cada nuevo producto automotriz de ITT cuenta con su propio equipo interfuncional formado por gente de los diferentes departamentos. El objetivo del equipo consistía en garantizar que el producto se lanzara sin una sola falla.

(Continúa)

El equipo de la División Chrysler eligió el mejor y el peor de los limpiaparabrisas, llamados "Bob" y "Wow" por el mejor de los mejores (en inglés, *best of the best*) y el peor de los peores (en inglés, *worst of the worst*). Pensaron que si comparaban el mejor con el peor podrían de alguna manera identificar y solucionar el problema.

El equipo se sentía muy presionado porque a menos que resolvieran el misterio, Chrysler se vería obligado a encontrar otro proveedor de sistemas de limpiaparabrisas. Por último, Fisher, el técnico, y Maor, el ingeniero de la planta que suministra los motores, encontraron la respuesta. El problema se hallaba en los dientes (marcas semejantes a las de un cuchillo de sierra) de la flecha propulsora del motor que tienen por objeto mantener la manivela en su lugar.

Preguntas del caso

1. ¿Qué método de resolución de problemas en grupo utilizó el equipo de la planta?
2. ¿En qué medida tomó la dirección la decisión más adecuada al asignar el problema del limpiaparabrisas defectuoso a un equipo en lugar de a un solo ingeniero o técnico?
3. Si acaso tiene alguna experiencia en el asunto, ¿cuál cree que haya sido el problema con el sistema de limpiadores?

Fuente: Phil Ebersole, "ITT Automotive Sleuths Solve a Design Mystery", 4 de mayo, 1997. Rochester, Nueva York. *Democrat and Chronicle*. Reimpreso con autorización.

CAPÍTULO 6

Relaciones interculturales y diversidad

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Reconocer quién cabe en el paraguas de la diversidad.
2. Describir los valores más importantes que explican las diferencias culturales.
3. Superar la mayor parte de las barreras interculturales de la comunicación.
4. Señalar algunas de las repercusiones que tiene la sensibilidad a las diferencias culturales en los negocios.
5. Mejorar sus relaciones interculturales.

Joan Weiss es la propietaria y presidenta de Superior Motors, una distribuidora automotriz que vende una amplia variedad de automóviles de lujo, tanto nuevos como usados. El precio medio de lista de los vehículos nuevos es de más de 45,000 dólares, y el precio medio de lista de los vehículos usados es de 26,000 dólares. Durante una reunión estratégica de fin de año con Bill Matteson, el director de mercadotecnia, Weiss y Matteson estuvieron de acuerdo en que la distribuidora necesitaba encontrar alguna forma de incrementar las ventas.

"Cada vez es más difícil salir adelante con los descuentos descabellados que prevalecen en el negocio de venta de autos y con el hecho de que muchos de nuestros clientes potenciales pueden invertir el dinero que les sobra en algo más que un auto deportivo de 75,000 dólares", afirmó Weiss. "¿Qué opinas de este problema, Bill?"

"Voy a regresar a una idea de la que ya hemos hablado antes", replicó Matteson, "nuestros vendedores han dejado de ser representativos de nuestros clientes. Cuando tú y tu difunto marido fundaron la distribuidora, casi todos nuestros clientes eran varones blancos de edad mediana, pero la composición de nuestra clientela ha cambiado. Muchos de nuestros clientes son mujeres, estadounidenses de raza negra, chinos e indios. Asimismo, una gran parte de nuestros mejores clientes tiene menos de cuarenta años."

"Propongo que aceptemos las realidades del mercado y contratemos algunos vendedores que representen la diversidad cultural que vemos hoy en día. Si alguno de nuestros vendedores renuncia, hay que reemplazarlo con alguien que nos ayude a diversificar nuestro equipo de ventas. Lo mismo en el caso de los empleados de nuestro centro de servicio".

"Empecemos a trabajar en este plan hoy mismo", aceptó Weiss.

Pregunta para análisis

1. ¿Piensa usted que la iniciativa propuesta por la distribuidora de automóviles de lujo es un truco publicitario para dar la impresión de que desean incluir a todo el mundo o cree usted que la diversidad cultural puede en realidad mejorar los resultados comerciales de una empresa?

La alta dirección de las empresas reconoce y acepta la importancia de una fuerza de trabajo y una clientela diversas. En Estados Unidos, los grupos minoritarios están creciendo a un ritmo siete veces mayor que la población mayoritaria. De acuerdo con la Oficina de Estadísticas Laborales, las mujeres constituyen alrededor de 47% de la fuerza de trabajo. Las minorías y los trabajadores procedentes de otros países ocupan 26% de los puestos de trabajo. Además, los varones blancos representan tan sólo 15% de las personas que entran al mercado laboral.

No sólo se observa una diversidad mucho mayor en la fuerza laboral, sino que los negocios adquieren cada vez un carácter más internacional. Tanto las empresas pequeñas y medianas como las gigantes corporativas dependen cada vez en mayor medida del comercio con otros países. Se calcula que entre 10 y 15% de los empleos en Estados Unidos dependen de las importaciones y exportaciones. Asimismo, la mayoría de los productos manufacturados contienen componentes procedentes de más de un país y una cantidad creciente de actividades, tales como centros de llamadas y fabricación, se subcontratan con compañías en otros países.

Toda esta diversidad en el lugar de trabajo tiene importantes repercusiones para las personas que desean hacer carrera en el mundo de los negocios. Para tener éxito en el ambiente laboral de hoy en día, una persona debe ser capaz de relacionarse de una manera eficaz con personas pertenecientes a distintos grupos culturales dentro de su país o procedentes del extranjero. Otro factor necesario para el éxito es la capacidad de relacionarse con una clientela caracterizada por una gran diversidad cultural.

En este capítulo presentamos técnicas y conceptos que le pueden servir para mejorar su habilidad de trabajar de una manera eficaz con personas de diferentes procedencias. A fin de empezar a pensar sobre cuán preparado está usted para trabajar en un ambiente de gran diversidad cultural, efectué el Examen de autovaloración 6-1.

EL PARAGUAS DE LA DIVERSIDAD

Objetivo de aprendizaje 1 ►

Para mejorar las relaciones interculturales es preciso comprender lo que significa en verdad apreciar la diversidad. Para apreciar la diversidad, una persona debe ir mucho más allá de la tolerancia y el trato justo de la gente procedente de grupos étnicos y raciales diferentes. El verdadero significado de valorar la diversidad consiste en respetar y disfrutar de una amplia variedad de diferencias culturales e individuales. A menudo, el aprecio de estas diferencias se denomina *inclusión* con el fin de hacer hincapié en la unidad y no en la diversidad. Ser diverso significa ser diferente de alguna manera mensurable, aun cuando lo que se mide no sea visible (tal como la religión y la orientación o preferencia sexual).

> ***En esta guerra sin cuartel por el talento, necesitamos crear una cultura de inclusión.***
> Lynn Weaver, vicepresidente de recursos humanos de Yasaki Norteamérica

A fin de poseer excelentes habilidades en relaciones interpersonales, es preciso reconocer y apreciar las diferencias individuales y demográficas (de grupo o categoría). Algunas personas se ven más diferentes que otras a causa de sus características físicas o discapacidades. No obstante, se supone que el paraguas de la diversidad debe cobijar a todos los miembros de una organización. Por lo tanto, valorar la diversidad implica apreciar las diferencias individuales que existen entre las personas.

El aprecio de la diversidad cultural en las organizaciones tenía como objetivo en un principio, ayudar a las mujeres y a las minorías, pero el paraguas de la diversidad cobija cada vez a más gente, a medida que la fuerza de trabajo incluye una mayor variedad de personas. Por ejemplo, en años recientes se ha prestado mucha atención a los derechos de empleados incluidos en el grupo GLBT (gays, lesbianas, bisexuales y transexuales). También se ha comenzado a prestar atención a los derechos de personas pertenecientes a diversos grupos religiosos. Uno de estos grupos es una red de empleados cristianos que se opone a reconocer los derechos de las personas con orientaciones sexuales no tradicionales.[1] El objetivo de una organización diversa es que las personas de todos los grupos culturales sean capaces de desarrollar todo su potencial y no se vean limitadas por identidades de grupo tales como género, nacionalidad o raza. Otro objetivo de vital importancia es lograr que estos grupos trabajen juntos de manera armoniosa.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 6-1

HABILIDADES Y ACTITUDES INTERCULTURALES

Instrucciones: A continuación se ofrece una lista de habilidades y actitudes que varios patrones y expertos en relaciones interculturales consideran importantes para establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo en un ambiente de gran diversidad cultural. Para cada uno de los enunciados, ponga una marca en la columna de *se aplica a mí ahora* o *todavía no estoy en ese caso*, según estime apropiado.

	Se aplica a mí ahora	*Todavía no estoy en ese caso*
1. He pasado algún tiempo en otro país.	______	______
2. Por lo menos uno de mis amigos es sordo, ciego o usa una silla de ruedas.	______	______
3. La moneda de otros países es tan real como la moneda de mi país.	______	______
4. Puedo leer en otro idioma además del mío.	______	______
5. Puedo hablar otra lengua además de la mía.	______	______
6. Puedo escribir en otro idioma además del mío.	______	______
7. Puedo entender lo que dice la gente que habla otro idioma.	______	______
8. Uso mi segundo idioma con regularidad.	______	______
9. Mis amigos incluyen gente de otras razas.	______	______
10. Tengo amigos de diferentes edades.	______	______
11. No tengo (o no tendría) ningún problema para tener un amigo con una orientación sexual diferente de la mía.	______	______
12. Mi actitud es que aunque otra cultura puede ser muy diferente de la mía, pienso que dicha cultura es igual de buena.	______	______
13. Estoy dispuesto a comer (o he comido) platos de otros países que no se encuentran en mi país.	______	______
14. Aceptaría (o ya he aceptado) una asignación para trabajar en otro país durante más de unos cuantos meses.	______	______
15. Tengo un pasaporte.	______	______

Interpretación: Si usted respondió *se aplica a mí ahora* a 10 o más de los enunciados anteriores, lo más probable es que funcione de manera adecuada en un ambiente multicultural de trabajo. Si contestó *todavía no estoy en ese caso* a 10 o más de los enunciados, necesita desarrollar una mayor conciencia intercultural y habilidades para poder trabajar con eficacia en un ambiente multicultural de trabajo. Observará que en esta prueba, el hecho de ser bilingüe le da por lo menos cinco puntos.

Fuentes: Varias de las ideas utilizadas en los enunciados de esta prueba se derivan de Ruthann Dirks y Janet Buzzard, "What CEOs Expect of Employees Hired for International Work", *Business Education Forum*, abril 1997, pp. 3-7, y de Gunnar Beeth, "Multicultural Managers Wanted", *Management Review*, mayo 1997, pp. 17-21.

En la figura 6-1 se presenta una amplia muestra de las maneras en que las personas que trabajan en un lugar pueden ser diferentes las unas de las otras. Estudiar esta lista puede ayudarle a vislumbrar los tipos de diferencias que es necesario comprender y apreciar en un ambiente de trabajo diverso. Las diferencias incluyen factores culturales e individuales. Los factores individuales son también importantes porque es posible discriminar a las personas por sus características personales y por las características del grupo al que pertenecen. Por ejemplo, muchas personas están convencidas de que no se les da una promoción por la proporción entre su peso y su estatura.



- Raza
- Sexo (o género)
- Religión
- Edad (joven, edad mediana y viejo)
- Grupo étnico (país de origen)
- Educación
- Habilidades
- Discapacidades mentales (incluyendo el trastorno de déficit de la atención)
- Discapacidades físicas (incluyendo oído, vista, defectos físicos, uso de silla de ruedas)
- Valores y motivación
- Orientación sexual (heterosexual, homosexual, bisexual, transexual)
- Estado civil (casado, soltero, que vive en concubinato, viudo)
- Situación familiar (hijos, sin hijos, familia biparental o monoparental, abuelos)
- Características de la personalidad
- Antecedentes académicos o funcionales (área de especialización)
- Interés en la tecnología (alta tecnología, baja tecnología, tecnófobo)
- Peso corporal (medio, obeso, bajo de peso, anoréxico)
- Cabello (abundante, calvo, ingobernable, escurrido, largo, corto)
- Tabaco (fumador o no fumador, que mastica o no mastica tabaco)
- Aspecto y manera de vestir (bien vestido, mal vestido, aspecto profesional, aspecto informal)

FIGURA 6-1 El Paraguas de la diversidad

COMPRENSIÓN DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES

Objetivo de aprendizaje 2 ▶

La labor básica que debe realizarse para establecer buenas relaciones interculturales consiste en comprender las diferencias culturales. La información presentada en el capítulo 3 sobre las distintas formas de comunicación entre hombres y mujeres puede ser relevante en este caso. ¡Algunos investigadores piensan que los hombres y las mujeres representan culturas diferentes! Una de las diferencias culturales entre ambos grupos es que las mujeres tienden a hablar de manera indirecta y a suavizar las críticas. En esta sección se analizan seis aspectos relacionados con la comprensión de las diferencias culturales: (1) sensibilidad cultural, (2) inteligencia cultural, (3) respeto a todos los trabajadores y culturas, (4) fluidez cultural, (5) dimensiones de las diferencias en los valores culturales y (6) errores embarazosos en público relacionados con aspectos culturales. A fin de trabajar sin problemas con personas pertenecientes a otras culturas, es preciso mostrarse competente en las seis áreas.

sensibilidad cultural
Estar enterado de y dispuesto a investigar, por qué la gente de otra cultura actúa de la manera en que lo hace.

SENSIBILIDAD CULTURAL

Para establecer una buena relación con alguien procedente de un país extranjero, la persona debe estar pendiente de las diferencias culturales. Si trabaja en otro país, la persona debe estar dispuesta a aprender sobre las costumbres locales y a hablar el idioma nativo de manera que pueda comunicarse con los habitantes. Si trabaja con gente de diferentes culturas, incluso dentro de su propio país, la persona debe mostrarse paciente, adaptable, fle-

xible y dispuesta a escuchar y aprender. Las características que acabamos de mencionar forman parte de la **sensibilidad cultural**, el hecho de estar consciente de y tener la voluntad para investigar por qué los individuos de otra cultura actúan de la manera en que lo hacen.[2] La persona con sensibilidad cultural se dará cuenta de ciertos matices en las costumbres, que le ayudarán a establecer mejores relaciones con gente de culturas diferentes.

INTELIGENCIA CULTURAL

Un aspecto avanzado de la sensibilidad cultural es la capacidad para ajustarse sin problemas y sentirse cómodo en presencia de gente perteneciente a otra cultura, gracias a la observación de las sutiles claves que dan, sobre la manera en que debe uno comportarse cuando está con ella. La **Inteligencia Cultural (CQ)** es la capacidad que tiene un extraño de interpretar el comportamiento poco familiar y ambiguo de una persona de la misma manera que lo harían sus compatriotas.[3] La persona que posee una gran inteligencia cultural es capaz de descubrir los comportamientos propios de todas las personas o grupos, tales como sacudir con rapidez un puño cerrado en señal de ira. Asimismo, la persona con una gran inteligencia cultural puede descubrir las peculiaridades de un grupo y los aspectos de su comportamiento que no son ni universales ni particulares del grupo. Estos conceptos son tan abstractos que un ejemplo nos puede ayudar a esclarecerlos:

inteligencia cultural (CQ) La capacidad de un extranjero de interpretar la conducta ajena y ambigua de alguien, del mismo modo que lo harían los compatriotas de dicha persona.

Un gerente estadounidense expatriado trabajaba en un equipo de diseño que incluía a dos ingenieros alemanes. Cuando otros miembros del equipo presentaban sus ideas, los ingenieros las tachaban de incompletas y poco desarrolladas. El gerente llegó a la conclusión de que, en general, los alemanes eran groseros y agresivos.

Si hubiera tenido una inteligencia cultural media, el estadounidense se habría dado cuenta de que estaba cometiendo el error de equiparar el mérito de una idea con el mérito de la persona que la presentaba, en tanto que los alemanes eran capaces de hacer una clara distinción entre los dos. Un gerente con una mayor inteligencia cultural hubiera tratado de determinar qué parte del comportamiento de los dos alemanes era típicamente alemán y qué parte podía explicarse por el hecho de ser ingenieros.

Al igual que en el caso de la inteligencia emocional, la inteligencia cultural abarca varios aspectos diferentes del comportamiento. Las tres fuentes de inteligencia cultural se relacionan con los factores cognitivos, emocionales/motivacionales y físicos que se explican a continuación:[4]

1. **Cognitivos (la cabeza).** La parte cognitiva de la CQ se refiere a lo que una persona sabe y a la forma en que puede adquirir nuevos conocimientos. Es aquí donde usted adquiere información sobre personas de otro país, tal como su pasión por el futbol, sus prácticas de negocios y su prontitud para pagar las cuentas. Otro aspecto de esta fuente de inteligencia cultural es descubrir cómo puede aprender más sobre otra cultura.
2. **Emocional/Motivacional (el corazón).** El aspecto emocional/motivacional de la CQ tiene que ver con la energía que se pone en las acciones y el desarrollo de la confianza en sí mismo. Usted necesita tanto confianza como motivación para adaptarse a otra cultura. Un hombre de negocios que viaja a África puede decirse, "¿cuando tenga que saludar a una persona relacionada con el trabajo en un restaurante, seré en verdad capaz de besarla en ambas mejillas? ¿Qué tal si piensa que soy raro?" Si está muy motivada, la misma persona podría decir, "trataré de hacerlo; así es más o menos como saludo a mi abuelo en Estados Unidos".
3. **El cuerpo (físico).** El aspecto corporal de la CQ se relaciona con el elemento de la acción. El cuerpo traduce las intenciones en acciones y deseos. Besar a los compañeros de trabajo africanos del mismo sexo en ambas mejillas constituye el aspecto *físico* que acabamos de mencionar. A menudo, tenemos idea de lo que debemos hacer, pero ponerlo en práctica no resulta tan sencillo. Por ejemplo, usted puede saber que al entrar en la casa de un asiático debe quitarse los zapatos, pero es muy posible que no se los quite, y ofenda a su asociado de trabajo (o su vida personal).

Para poner en práctica una gran inteligencia cultural, es necesario que la mente, el corazón y el cuerpo actúen al mismo tiempo. Usted necesita saber cómo debe actuar delante de gente de otra cultura; tiene que sentirse motivado y confiado para cambiar, y tiene que

traducir sus conocimientos y motivación en acción. Así es que cuando vaya a Londres en un viaje de negocios, ¡no se sienta inhibido y tome el tenedor con la mano izquierda!

RESPETO A TODOS LOS TRABAJADORES Y CULTURAS

Una estrategia eficaz para lograr la comprensión intercultural consiste simple y sencillamente en respetar a todas las demás personas que trabajan con usted, incluyendo sus culturas. Un elemento importante de este respeto es estar convencido de que aunque la cultura de otra persona sea diferente, es tan buena como la suya propia. El respeto se deriva de la valoración de las diferencias. Respetar las costumbres de otras personas puede traducirse en actitudes específicas, tales como respetar a un compañero de trabajo que se pone un *yarmulke* (pequeño casquete que usan los varones judíos) los viernes, o a otro por vestir un traje tradicional africano para celebrar *Kwanzaa*. Otra manera de mostrarse respetuoso sería escuchar con atención la opinión de un empleado de edad avanzada que afirma que la compañía nunca debió haber reemplazado a los asistentes que contestaban el teléfono por un servicio de correo de voz (aun cuando usted no esté de acuerdo).

Un aspecto del respeto a todos los trabajadores que está causando gran revuelo en estos días es el respeto a los derechos de las mayorías, sobre todo de los varones blancos. Muchos de estos hombres desean participar, no verse excluidos, en el logro de la diversidad cultural dentro de las organizaciones. Por ejemplo, tal vez estén dispuestos a actuar como mentores de personas pertenecientes a las minorías.

Es muy posible que las políticas empresariales que fomentan el respeto a los derechos de los demás, ejerzan una gran influencia positiva sobre el espíritu de tolerancia en toda la compañía. Un ejemplo es que muchos patrones han tomado medidas para reconocer y aceptar la existencia de empleados gays y lesbianas. Entre estas medidas cabe mencionar la publicación de declaraciones formales de no-discriminación y la inclusión de temas relacionados con la orientación sexual en los programas de capacitación en diversidad. Uno de los principales cambios de política que se han puesto en práctica consiste en conceder a las parejas de un solo sexo las mismas prestaciones que a las parejas de sexo opuesto.

Un estudio realizado con 537 empleados gays y lesbianas que trabajan para una amplia variedad de organizaciones, demostró que cuanto más prevalecen las políticas relacionadas con el respeto a los demás, más justo es el trato que reciben en el ambiente de trabajo las minorías sexuales. A su vez, el trato más equitativo hace que los gays y lesbianas se sientan más satisfechos y menos dispuestos a dejar la compañía.[5]

FLUIDEZ CULTURAL

fluidez cultural La habilidad de hacer negocios en un ambiente diverso e internacional.

Una de las metas más elevadas de la comprensión de las diferencias culturales consiste en lograr **fluidez cultural**, la capacidad de hacer negocios en un ambiente internacional y diverso.[6] Para alcanzar la fluidez cultural se requiere una serie de habilidades, tales como relacionarse bien con gente de diferentes culturas y conocer un segundo idioma. La fluidez cultural también implica conocimiento del medio internacional de negocios, como por ejemplo, la forma en que el tipo de cambio puede afectar las utilidades. Poseer una gran inteligencia cultural contribuye a la fluidez cultural, porque dicho tipo de inteligencia facilita poder trabajar en buenos términos con gente de otras culturas.

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 6-1 es una actividad preparatoria para adquirir sensibilidad cultural y, quizá, desarrollar el respeto a todos los trabajadores.

DIMENSIONES DE LAS DIFERENCIAS EN LOS VALORES CULTURALES

Una forma de entender cómo difieren las culturales nacionales unas de otras consiste en analizar sus valores. En la tabla 6-1 se presenta una introducción al tema mediante la comparación de los valores imperantes en Estados Unidos con los valores colectivos de muchos países occidentales y orientales. Usted puede utilizar esta información como un estereotipo general de la manera en que los estadounidenses difieren de la gente de muchos otros países.

individualismo Actitud mental en la que la gente se ve en primer lugar como individuos y cree que sus propios intereses tienen prioridad.

Basándonos en el trabajo de varios investigadores,[7] centraremos nuestra atención en un estudio más a fondo de siete valores diferentes y la forma en que ciertas nacionalidades se relacionan con ellos. A continuación presentamos un resumen de los siete valores:

1. **Individualismo en comparación con colectivismo.** En un extremo del espectro se encuentra el **individualismo**, una actitud mental en la que la gente se ve a sí



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 6-1

DESARROLLO DE LA SENSIBILIDAD CULTURAL

Observe con atención productos y servicios tales como zapatos tenis, cuadernos, bicicletas y servicios bancarios y trate de investigar cómo se comercializan y venden en otros países. Como fuente de referencia de fácil acceso, entreviste a estudiantes extranjeros y a extranjeros fuera de la clase. Su búsqueda de información puede sacar a relucir algunos hechos interesantes, como los que se mencionan a continuación:

- En la India, los campeones de críquet son celebridades comparables a las estrellas del basketball en Estados Unidos que hacen publicidad a bebidas gaseosas tales como Coca-Cola y Pepsi.
- En Hungría, la mantequilla de cacahuate se considera un artículo de lujo.
- En ciertos países de clima cálido, los animales para consumo humano se matan todos los días y se cuelgan en ganchos para venderlos, sin refrigerarlos ni congelarlos.

Después de efectuar las entrevistas sobre productos y servicios, trate de llegar a algún tipo de interpretación o conclusión. Comparta sus ideas con otros miembros de la clase.

Fuente: "Teaching International Business", *Keying In*, enero 1999, p. 1. *National Business Education Association.* Reimpreso con autorización.

TABLA 6-1 Comparación de los valores estadounidenses con los de muchos otros países

En Estados Unidos	*En muchos otros países*
El tiempo debe controlarse	El tiempo es fluido, maleable
Énfasis en el cambio	Énfasis en la tradición, continuidad
Individualismo	Orientación colectiva
Privacidad personal	Franqueza, accesibilidad
Informalidad	Formalidad (no tanto como en el pasado)
Competitividad individual	Cooperación
Igualdad/igualitarismo	Jerarquía/autoridad
Énfasis en el corto plazo	Énfasis en el largo plazo
Énfasis en el trabajo ("Se vive para trabajar")	Recreación = Énfasis en el trabajo ("Uno trabaja para vivir)
Énfasis en la tarea	Énfasis en las personas
Estilo de comunicación directo/explícito	Estilo de comunicación indirecto/implícito
Sesgo hacia o énfasis en la acción	Énfasis en la planeación y la preparación

Fuente: Adaptado de un diagrama preparado por International Orientation Resources.

misma primero como individuos y cree que sus propios intereses tienen prioridad. **Colectivismo**, en el otro extremo del espectro, es el sentimiento de que el grupo y la sociedad reciben la máxima prioridad. Los miembros de una sociedad que valora el individualismo se preocupan más por sus carreras que por el bien de la firma. Por el contrario, los miembros de una sociedad que concede un gran valor al colectivismo por lo general se preocupan más de la organización que de sí mismos.

colectivismo Convicción de que el grupo y la sociedad, no el individuo, deben recibir la máxima prioridad.

Las culturas más individualistas incluyen Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Australia y Holanda. Mientras que Japón, Taiwan, México, Grecia y Hong Kong se encuentran entre los países que otorgan un gran valor al colectivismo. El énfasis puesto en el trabajo de equipo en el ambiente laboral y los deportes en Estados Unidos tiene por objeto instilar un mayor colectivismo en la población.

materialismo Hincapié en la autoafirmación y la adquisición de dinero y bienes materiales.

interés por el bienestar de los demás Conceder mayor importancia a las relaciones personales y un interés por el bienestar de los demás.

formalidad Característica cultural de atribuir una importancia considerable a la tradición, la ceremonia, las reglas sociales y la posición social.

informalidad Característica cultural relativa a la adopción de una actitud que resta importancia a la tradición, la ceremonia, las reglas sociales y la posición social.

orientación apremiante hacia el tiempo Característica cultural de percibir el tiempo como un recurso escaso y tender a ser impaciente.

orientación displicente hacia el tiempo Característica cultural en la cual la gente ve el tiempo como un recurso ilimitado e interminable y, por ende, tiende a ser paciente.

cultura de alto contexto Una cultura que hace un extenso uso del lenguaje corporal.

2. **Aceptación del poder y la autoridad.** Las personas pertenecientes a ciertas culturas aceptan la idea de que los miembros de una organización poseen diferentes niveles de poder y autoridad. En una cultura que cree en la concentración del poder y la autoridad, el jefe toma muchas decisiones por el simple hecho de ser el jefe. Los miembros del grupo se pliegan sin dificultades porque tienen una orientación positiva hacia la autoridad. En una cultura que tiende a aceptar menos el poder y la autoridad, los empleados no reconocen con facilidad una jerarquía de poder. Sólo aceptan lo que se les dice cuando piensan que el jefe tiene la razón o se sienten amenazados. Algunos países en los que se aceptan sin problema el poder y la autoridad son Francia, España, Japón, México y Brasil. Algunos de los países en los que se observa una menor aceptación del poder y la autoridad son Estados Unidos y los países escandinavos (por ejemplo, Suecia).
3. **Materialismo en comparación con el interés por el bienestar de los demás.** En este contexto, **materialismo** se refiere al énfasis puesto en la asertividad y en la adquisición de dinero y bienes materiales. También significa una disminución en la preocupación por los demás. En el otro extremo del espectro se encuentra el **interés por los demás**, en el que se hace hincapié en las relaciones personales y la preocupación por el bienestar de los otros. Entre los países materialistas cabe incluir Japón, Austria e Italia. Estados Unidos se considera un país moderadamente materialista. Todos los países escandinavos subrayan la importancia de la preocupación por los demás como un valor nacional. (En la versión original, el nombre dado a esta dimensión fue masculinidad en comparación con feminidad, pero tales términos se consideran sexistas hoy en día.)
4. **Formalidad en comparación con informalidad.** Un país que valora la **formalidad** concede una gran importancia a la tradición, ceremonia, normas sociales y rango. En el otro extremo, la **informalidad** se refiere a una actitud casual respecto a las tradiciones, ceremonia, normas sociales y rango. Los trabajadores en América Latina otorgan un gran valor a la formalidad, tal como espléndidas recepciones y procesiones. Los estadounidenses, canadienses y escandinavos son mucho más informales.
5. **Orientación apremiante en comparación con orientación displicente hacia el tiempo.** Los individuos y las naciones conceden diferente importancia al tiempo. Las personas con una **orientación apremiante hacia el tiempo** lo perciben como un recurso escaso y tienden a ser impacientes. Las personas con una **orientación displicente hacia el tiempo** lo ven como un recurso ilimitado e interminable, y tienden a ser pacientes. A los estadounidenses se les conoce en todas partes por su orientación urgente en cuanto al tiempo. A menudo imponen fechas límite y se muestran ansiosos por ir al grano y tratar asuntos de negocios sin demora. Por el contrario, los asiáticos y la gente del Medio Oriente tienen fama de negociadores pacientes.
6. **Orientación hacia el trabajo en comparación con orientación hacia la recreación.** Una de las diferencias culturales más importantes es el número de horas por semana y de semanas por año que la gente espera dedicar al trabajo y a la recreación u otras actividades no relacionadas con el trabajo. Por lo general, los profesionales corporativos estadounidenses trabajan unas 55 horas por semana, se toman 45 minutos para almorzar y dos semanas de vacaciones al año. Los trabajadores japoneses comparten valores similares en cuanto al tiempo dedicado al trabajo. Por el contrario, muchos países europeos han ido reduciendo de manera constante la semana laboral en los últimos años y alargando los periodos de vacaciones. En marzo de 2005, Francia abandonó la semana laboral de 35 horas y regresó a la semana laboral de 39 horas, lo cual ilustra que los europeos sienten una marcada preferencia por una semana laboral modesta.
7. **Culturas de alto contexto en comparación con culturas de bajo contexto.** Las culturas difieren también en la importancia que otorgan a las circunstancias, o contexto, que rodean un acontecimiento. **Las culturas de alto contexto** utilizan más el lenguaje corporal. Ciertas culturas, tales como las asiáticas, hispánicas y afroamericana, son de alto contexto. Por el contrario, las culturas del norte de Europa son de bajo contexto y utilizan menos el lenguaje corporal. Se considera que la cultura angloamericana es de medio-bajo contexto. Las personas pertenecientes a culturas de bajo contexto rara vez se toman, en los tratos de negocios, el tiempo necesario para establecer relaciones y crear una sensación de confianza.

¿Cómo puede una persona utilizar la información relativa a las diferencias culturales para mejorar sus relaciones interpersonales en el trabajo? Un buen punto de partida sería reconocer que los valores nacionales de una persona pueden afectar su comportamiento. Suponga que usted desea crear una buena relación de trabajo con una persona proveniente de una cultura de alto contexto. Un buen punto de partida sería hacer hincapié en el lenguaje corporal al comunicarse con dicha persona.

Las *actitudes hacia la jerarquía y el estatus* pueden constituir una diferencia importante en la creación de relaciones de trabajo. Una persona que concede gran valor a la deferencia debida a la edad, el género o el título de una persona puede mostrarse renuente a hacer sugerencias a una persona mayor o a un superior por temor a parecer irrespetuoso. A esta persona habría que alentarla mucho para que colaborara en la toma de decisiones.[8] La *percepción del tiempo* puede crear conflictos si usted insiste en cumplir con los plazos fijados y uno de los miembros del equipo tiene una actitud más relajada respecto al tiempo. Tal vez podría usted explicarle a esa persona que si bien respeta su actitud en lo que concierne al tiempo, la compañía insiste en que el proyecto se termine a tiempo.

El Examen de autovaloración 6-2 le ayudará a pensar en los valores que pueden influenciar sus relaciones interpersonales en el trabajo.

ERRORES EMBARAZOSOS EN PÚBLICO RELACIONADOS CON ASPECTOS CULTURALES

Una manera eficaz de mostrarse sensible en cuestiones culturales consiste en reducir al mínimo los actos que pueden ofender a personas de otra cultura de acuerdo con sus valores. Los errores embarazosos suelen producirse con mayor frecuencia cuando usted visita otro país, aunque también es posible cometerlos con personas de una cultura diferente en su



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 6-2

ELABORACIÓN DE SU PERFIL DE VALORES CULTURALES

Instrucciones: Para cada una de las dimensiones de valores que se da a continuación, encierre en un círculo el número que mejor se adapte a su posición en cuanto a dicha dimensión; por ejemplo, si usted se considera "muy formal", encierre el número 1 en la cuarta dimensión (punto 4).

1. Individualismo — Colectivismo
   1 2 3 4 5 6 7
2. Gran aceptación del poder y la autoridad — Poca aceptación del poder y la autoridad
   1 2 3 4 5 6 7
3. Materialismo — Interés por el bienestar de los demás
   1 2 3 4 5 6 7
4. Formalidad — Informalidad
   1 2 3 4 5 6 7
5. Orientación urgente en cuanto al tiempo — Orientación displicente en cuanto al tiempo
   1 2 3 4 5 6 7
6. Orientación al trabajo — Orientación a la recreación
   1 2 3 4 5 6 7
7. Cultura de alto contexto — Cultura de bajo contexto
   1 2 3 4 5 6 7

Calificación e interpretación: Después de encerrar un número para cada una de las dimensiones, utilice un plumón con punta de fieltro para conectar los círculos y obtener un perfil de valores culturales. No se preocupe si el plumón atraviesa los nombres de las dimensiones. Compare su perfil con el de otros miembros de la clase. Si el tiempo lo permite, elabore el perfil de la clase calculando los promedios de la clase para cada uno de los siete valores y conectando los puntos.

propio país. A fin de evitar estos errores, es preciso que observe con suma atención a las personas procedentes de otras culturas. También puede ser útil leer sobre otras culturas.

El comercio electrónico y otras formas de comunicación a través de Internet han creado nuevas oportunidades para cometer errores embarazosos. Los creadores de sitios Web y las personas responsables del contenido deben poseer buenos conocimientos interculturales, inclusive estar enterados de las formas en que puede mal interpretarse la información.

- Los formatos numéricos de fechas se prestan a malas interpretaciones. Un estadounidense interpretaría 4/9/08 como abril 9, 2008 (¡o 1908!), pero muchos europeos interpretarían la misma expresión numérica como septiembre 4, 2008.
- En los sitios Web, los colores deben elegirse con sumo cuidado. Por ejemplo, en muchos países el púrpura es el color de la realeza, en tanto que en Brasil el púrpura se asocia con la muerte.
- Tenga cuidado con el uso de metáforas que tal vez no tengan ningún sentido para aquellas personas que hablan su idioma como segunda lengua y no dominan las expresiones familiares ni los matices sutiles del mismo. Algunos ejemplos podrían ser "nos encontramos con un berenjenal ético" y "nuestro principal competidor ya no la hace".

Es muy cierto que el inglés se ha convertido en la lengua de los negocios y las ciencias en todo el mundo, pero ser capaz de comunicarse en la lengua nativa del cliente tiene sus ventajas. El especialista en negocios internacionales Rick Borelli afirma que poder transmitir un mensaje directamente en la lengua nativa del cliente brinda una ventaja competitiva.[9] Además, según la empresa de investigación IDC, es cuatro veces más probable que los consumidores compren un producto en Internet si el sitio Web está en su propio idioma.[10] Por supuesto, el traductor debe poseer buenos conocimientos de las sutilezas del lenguaje para evitar los errores culturales embarazosos. Un traductor de inglés a francés utilizó en una ocasión el verbo *baiser* en lugar de *baisser* para describir un programa de reducción de precios. *Baisser* es el verbo francés "bajar", en tanto que *baiser* significa "besar". Peor todavía, en argot, ¡*baiser* es un verbo que se refiere a tener relaciones sexuales!

Cuando trate de evitar errores culturales, tenga siempre presentes dos hechos fundamentales. El primero es que los miembros de cualquier grupo cultural muestran diferencias individuales. Lo que un miembro de dicho grupo puede considerar insensible, puede parecerle bien a otro. El segundo es que debe estar consciente de que uno o dos errores culturales no le pondrán una etiqueta permanente de patán. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 6-2 le ayudará a reducir al mínimo ciertos errores culturales.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 6-2

ERRORES CULTURALES QUE DEBEN EVITARSE CON ALGUNOS GRUPOS CULTURALES

EUROPA

Gran Bretaña
- Hacer preguntas personales. Los británicos protegen su privacidad.
- Pensar que un hombre de negocios inglés no demuestra entusiasmo cuando dice "No está nada mal". Los ingleses tienden a ser muy discretos en cuanto a la expresión de sus emociones positivas.
- Chismorrear sobre la realeza.

Francia
- Tener la expectativa de acabar un trabajo durante el almuerzo de dos horas de los franceses.
- Tratar de realizar un negocio importante durante el mes de agosto, *les vacances* (temporada de vacaciones).
- Saludar a un francés por primera vez sin utilizar un título como "señor", "señora" o "señorita" (*monsieur, madame* o *mademoiselle*).

Italia
- Comer mucha pasta, nunca es el plato fuerte.
- Repartir tarjetas de visita a manos llenas. Los italianos las usan con muy poca frecuencia.

España	• Esperar puntualidad. La persona con la que se citó llegará por lo general entre 20 y 30 minutos más tarde. • Hacer el signo estadounidense de "está bien" con el pulgar y el índice. En España (y muchos otros países) se considera vulgar.
Países escandinavos (Dinamarca, Suecia, Noruega)	• Mostrarse conciente en exceso del rango. Los escandinavos prestan muy poca atención al lugar que ocupa una persona en la jerarquía.

ASIA

Todos los países asiáticos	• Presionar a un empleado o al solicitante de un empleo para que alardee de sus logros. Los asiáticos no se sienten a gusto presumiendo de sus logros personales, prefieren dejar que los hechos hablen por sí mismos. Además, prefieren hablar de los logros colectivos y no individuales.
Japón	• Estrechar la mano o abrazar a un japonés (así como a otros asiáticos) en público. Los japoneses consideran estas prácticas ofensivas. • No interpretar "vamos a considerarlo" como una respuesta negativa cuando es un hombre de negocios japonés el que lo dice. En efecto, cuando dicen "vamos a considerarlo" los negociadores japoneses quieren decir no. • No ofrecer pequeños obsequios a un japonés cuando se hacen negocios con él. Los japoneses se sienten ofendidos si no reciben estos regalos. • Darle su tarjeta de visita a un hombre de negocios japonés en más de una ocasión. Los japoneses prefieren dar y recibir tarjetas de visita una sola vez.
China	• Usar márgenes negros en papel membreteado y tarjetas de visita; el color negro se asocia con la muerte. • Dar pequeños obsequios a los chinos con los que se hacen negocios. Los chinos se sienten ofendidos por estos regalos. • Presentarse sin más ni más ante los ejecutivos chinos. Se requiere una introducción apropiada la primera vez que uno se reúne con un funcionario chino.
Corea	• Decir no. Los coreanos sienten que es importante hacer que los visitantes se marchen con buenos sentimientos.
India	• Decirles a los indios que usted prefiere no comer con las manos. Si los indios no usan cubiertos para comer, esperan que usted haga lo mismo.

MÉXICO Y AMÉRICA LATINA

México	• Volar a una ciudad mexicana en la mañana y esperar cerrar el negocio a la hora del almuerzo. A los mexicanos les gusta tomarse su tiempo para crear relaciones de negocios.
Brasil	• Tratar de impresionar a los brasileños hablando unas cuantas palabras en español. La lengua oficial de Brasil es el portugués.
Casi todos los países de América Latina	• Usar joyería cara y elegante en una reunión de negocios. Los latinoamericanos piensan que la gente debe tener un aspecto más conservador en las reuniones de negocios.

Nota: Un error cultural que los estadounidenses deben tratar de evitar al hacer negocios en casi todos los países fuera de Estados Unidos y Canadá, es insistir en hablar de negocios de inmediato. A los estadounidenses que viven en ciudades pequeñas también les gusta crear una relación antes de empezar a hablar de negocios. Las sugerencias anteriores le permitirán desarrollar sus habilidades interculturales si las pone en práctica en las condiciones adecuadas. Durante los próximos 30 días, trate de encontrar una oportunidad para relacionarse con una persona perteneciente a otra cultura de la manera descrita en estas sugerencias. Observe las reacciones de la otra persona para obtener retroalimentación sobre su eficacia intercultural.

CÓMO SUPERAR LAS BARRERAS INTERCULTURALES DE COMUNICACIÓN

Objetivo de aprendizaje 3 ► En el capítulo 3 analizamos la importancia de superar las barreras de comunicación. Las diferencias culturales crean nuevas barreras. A continuación ofrecemos algunas pautas para superar las barreras interculturales de comunicación.

1. **Muéstrese sensible al hecho de que las barreras interculturales de comunicación existen de verdad.** Si usted está consciente de las posibles barreras, estará preparado para lidiar con ellas. Cuando tenga que tratar en el trabajo con una persona procedente de una cultura diferente a la suya, solicite retroalimentación para reducir al mínimo las barreras interculturales. El hecho de estar consciente de estas barreras potenciales le ayudará a desarrollar una mayor sensibilidad cultural.

2. **Muéstrese respetuoso con todos los trabajadores.** En general, el mismo comportamiento que favorece las buenas relaciones interculturales puede ayudar a superar las barreras de comunicación. Un comentario muy común que denota una falta de respeto es decirle a una persona proveniente de otra cultura "tienes un acento chistoso". Usted también tendría un "acento chistoso" si se viera trasladado a la cultura de esa persona.

3. **Utilice un lenguaje directo y hable con claridad y lentitud.** Cuando trabaje con gente que no habla su idioma con fluidez, hable de una manera fácil de entender. Trate de reducir al mínimo el uso de modismos y analogías específicas de su idioma. Una analista griega de sistemas quedó muy confundida después de discutir un problema de *software* con su gerente. El gerente dijo *Hablemos de esto en otra ocasión porque parece que no puedo llegar ni a la primera base contigo.* (El gerente se refería al hecho de que la conversación parecía no conducir a ninguna parte porque no podía llegar a un acuerdo con la analista.) La analista no pidió aclaraciones porque no quería parecer poco informada.

4. **Observe las diferencias culturales en cuestiones de etiqueta.** El hecho de transgredir normas de etiqueta sin ninguna explicación puede crear de inmediato barreras de comunicación. En muchos países, una de las principales normas de etiqueta es que las personas usan el apellido para dirigirse a sus superiores a menos que hayan trabajado juntos durante mucho tiempo o que el jefe les pida que lo llamen por su nombre de pila. Sepa que en un número cada vez mayor de culturas la gente está empezando a usar tan solo los nombres de pila para dirigirse una a otra o a los clientes, aunque siempre es mejor errar por el lado de la formalidad.

5. **Muéstrese sensible a las diferencias en la comunicación no verbal.** Manténgase alerta a la posibilidad de que una persona de otra cultura pueda mal interpretar sus señales no verbales. Un compañero de trabajo alemán le hizo una pregunta a un ingeniero de Nueva Jersey; éste señaló que estaba de acuerdo haciendo un círculo con el pulgar y el índice. El alemán salió corriendo muy ofendido porque en su país el mismo signo significa un insulto personal y un gesto grosero.

   Otro ejemplo de diferencias interculturales en comunicación no verbal es el apretón de manos. En ciertas culturas, se espera que una mujer extienda primero la mano para que un hombre la salude. En otras culturas, la gente suele abrazarse, besarse o hacer una reverencia en vez de estrechar la mano del otro.[11] (Si posee una buena sensibilidad cultural e inteligencia cultural, sin duda sabrá cómo comportarse al saludar a una persona.)

6. **No se deje engañar por el estilo, el acento, la gramática o la apariencia personal.** Aunque todos estos factores superficiales se relacionan con el éxito en los negocios, son difíciles de interpretar cuando se trata de juzgar a personas de otras culturas y, por lo tanto, es mejor juzgar los méritos de lo que se dice o del comportamiento mostrado.[12] Es posible que una persona brillante de otra cultura esté apenas aprendiendo su idioma y, por ende, cometa errores básicos al hablarla. Asimismo, es posible que todavía no haya adquirido la sensibilidad a la forma de vestir de su país.

7. **Muéstrese atento a las diferencias individuales en la apariencia.** Uno de los insultos interculturales más graves es confundir la identidad de las personas porque pertenecen a la misma raza o grupo étnico. Un profesor de economía entrado en años que había sido criado en China y daba clases en Estados Unidos, tenía problemas para comunicarse con sus alumnos porque era incapaz de aprenderse sus nombres. Su defensa era que "muchos de estos estadounidenses me parecen iguales". Investigaciones recientes indican que la gente tiene dificultades para apreciar las diferencias individuales en personas de otra raza porque codifica primero la raza, como por ejemplo, pensar "tiene la nariz de un estadounidense de raza negra". No obstante, la gente puede aprender a buscar rasgos más distintivos como un hoyuelo o el color de los ojos.[13] De esta manera resulta posible reconocer las diferencias individuales.

EFECTO QUE TIENE EN LA EMPRESA EL COMPRENDER LAS DIFERENCIAS CULTURALES

◀ Objetivo de aprendizaje 4

En muchas empresas, la alta dirección subraya la importancia de la comprensión de las diferencias culturales, incluyendo la superación de las barreras de comunicación, porque dichas actividades mejoran las utilidades. Si usted establece una buena relación con gente de otras culturas, y evita ofenderla, lo más probable es que estén dispuestas a convertirse en sus clientes y serlo durante mucho tiempo. De la misma manera, si usted crea buenas relaciones con empleados valiosos pertenecientes a otras culturas, es muy probable que deseen quedarse en la empresa.

Se ha comprobado una y otra vez que la creación de una organización diversa desde los puntos de vista cultural y demográfico afecta de manera positiva la contratación y conservación de empleados,[14] sobre todo entre los miembros de grupos minoritarios, quienes suelen sentirse más a gusto si una cantidad razonable de gente de su grupo forma parte de la fuerza de trabajo.

Una mujer que había entrado a trabajar en una imprenta como la única supervisora mujer de la planta renunció después de seis meses. El problema era que no se sentía cómoda siendo la única mujer miembro de la gerencia. La mujer entró a trabajar con un competidor más grande que tenía otras cinco supervisoras. Manifestó que le agradaba su nuevo ambiente de trabajo porque su género no era un problema.

A continuación damos tres ejemplos de cómo la comprensión intercultural ha mejorado las utilidades, reducido los costos e incrementado la satisfacción de los empleados:

- Desde hace mucho tiempo, la Xerox Corporation tiene una excelente reputación en cuanto a la inclusión de minorías y la forma en que aprecia las contribuciones realizadas por personas de culturas diferentes. En consecuencia, Xerox ha podido reclutar y conservar gente talentosa de una gran variedad de grupos culturales. Uno de tantos ejemplos es Ursula Burns, presidente de Operaciones Comerciales de la empresa en Estados Unidos. Burns es una de las mujeres de color con más alto puesto en el país.
- Varias de las distribuidoras más grandes de automóviles en Estados Unidos y Canadá han cultivado a propósito una fuerza de trabajo diversa desde el punto de vista cultural. Este tipo de diversidad cultural conduce a menudo a un incremento importante de las ventas a los distintos grupos culturales. Un distribuidor de Cadillac en la Ciudad de Nueva York informó que las ventas a indios se habían cuadruplicado desde que contrató a un vendedor que se había criado en India. El mismo distribuidor informa que una mayor diversidad cultural en el área de servicio del negocio también propició un aumento de las ventas a diferentes grupos raciales y étnicos.
- Durante casi 15 años, el Servicio Postal de Estados Unidos se ha dedicado a contratar, promover y capacitar una fuerza de trabajo lo más diversa posible. Encuestas efectuadas con regularidad indican que dicha diversidad ha contribuido a que los empleados tengan una percepción positiva de factores tales como equidad y cooperación, satisfacción con el empleo y la organización, supervisión, discriminación y condiciones de trabajo.[15]

De regreso al caso inicial

Un año después de reclutar una fuerza de trabajo más diversa desde el punto de vista cultural para las áreas de ventas y servicio, el presidente y director de comercialización de Superior Motors pensaba que habían fortalecido el negocio de manera considerable. Por ejemplo, un joven estadounidense de origen chino que habían contratado como vendedor resultó tener excelentes contactos con familias chinas acomodadas y muchas de ellas compraron automóviles en Superior Motors.

TÉCNICAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERCULTURALES

Objetivo de aprendizaje 5 ►

Se han desarrollado muchos programas de capacitación para mejorar las relaciones interculturales y para ayudar a los empleados a valorar la diversidad. Es muy posible que toda la información presentada hasta el momento en este capítulo se incluya en tales programas. En esta sección, describiremos algunos programas para mejorar las relaciones interculturales, incluyendo la capacitación cultural, en inteligencia cultural, en idiomas y en diversidad. Un ejercicio para el desarrollo de habilidades acompaña la descripción de tres de los programas. También hacemos algunas advertencias sobre cómo la capacitación en diversidad puede resultar a veces contraproducente.

CAPACITACIÓN CULTURAL

capacitación cultural Conjunto de experiencias de aprendizaje diseñadas para ayudar a los empleados a comprender las costumbres, tradiciones y creencias de otra cultura.

Durante muchos años, las empresas y dependencias gubernamentales han preparado a sus empleados para ocupar puestos en el extranjero. El método utilizado con mayor frecuencia es la **capacitación cultural**, un conjunto de experiencias de aprendizaje concebidas para ayudar a los empleados a comprender las costumbres, tradiciones y creencias de otra cultura. En el ambiente de negocios y en el mercado internacional tan diversos de hoy en día, ha cobrado mayor importancia aprender sobre individuos criados en culturas diferentes. En consecuencia, muchas industrias capacitan a sus empleados en relaciones interculturales.

La capacitación cultural también es importante para ayudar a las personas pertenecientes a una cultura a comprender a sus clientes provenientes de otra cultura diferente, como por ejemplo los chinos que aprenden a tratar de manera más eficaz a sus clientes estadounidenses. En un programa de capacitación, a los hombres de negocios chinos se les enseña a incluir en sus correos electrónicos frases en inglés tales como: “¿Cómo le va?” “Me dio mucho gusto tener noticias suyas” y ¿Podemos trabajar juntos?[16]

El recuadro de Habilidades interpersonales orientadas hacia el trabajo en acción, describe la forma en que la capacitación cultural puede mejorar la eficacia de establecer centros de llamadas en el extranjero.

A fin de practicar y mejorar sus relaciones interculturales, efectúe el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 6-3.

CAPACITACIÓN EN INTELIGENCIA CULTURAL

Un nuevo método para ayudar a la gente a trabajar con mayor eficiencia con trabajadores de otras culturas es la *capacitación en inteligencia cultural*, un programa basado en los principios de la inteligencia cultural que se mencionaron con anterioridad en este capítulo. Una parte fundamental de la capacitación consiste en aprender los tres elementos que constituyen la CQ: cabeza, corazón y cuerpo. En lugar de pedirles a los participantes que aprendan una serie de directrices sencillas para trabajar de manera eficiente con gente de otras culturas, se les enseñan diferentes estrategias para evaluar el ambiente y decidir qué curso de acción es más conveniente. El empleado expatriado que posee inteligencia cultural aprende a determinar cuánto sentido del humor conviene usar en las reuniones, cuál es el saludo más apropiado, etc. El siguiente extracto le permitirá darse una idea de los temas que se abordan en la capacitación en inteligencia cultural:

> Una gerente canadiense trata de interpretar una “sonrisa tailandesa”. Primero, necesita observar las diversas claves proporcionadas además del gesto de la sonrisa

Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción

LOS EMPLEADOS DE UN CENTRO DE LLAMADAS EN LA INDIA APRENDEN A PENSAR Y ACTUAR COMO ESTADOUNIDENSES

En un edificio de oficinas nuevo y elegante, dos docenas de jóvenes indios, estudian las costumbres de un lugar que ninguno de ellos ha visto en su vida. Uno por uno, los estudiantes presentan sus conclusiones sobre este lugar de fábula. "Los estadounidenses comen mucha comida chatarra. Las normas de etiqueta para comer son muy informales", afirma Ritu Khanna. "La gente es muy egocéntrica. El estadounidense medio tiene 13 tarjetas de crédito", dice Nerissa Dcosata.

Los indios, que tienen entre 20 y 27 años, han sido contratados para atender llamadas de estadounidenses molestos o histéricos cuyas computadoras se han vuelto locas. Para hacerlo, necesitan comunicarse en un idioma que les es familiar, pero con una cultura que les es por completo ajena. "No decimos que India es mejor ni que Estados Unidos es mejor", sostiene su instructor, Alefiya Rangsala. "Lo único que deseamos es mostrar cierta sensibilidad cultural para que no haya problemas cuando alguien nos llama para pedir apoyo técnico."

Los centros de llamadas empezaron a asentarse en India durante la recesión de 2001, cuando las empresas estadounidenses estaban tratando a toda costa de reducir gastos. En un principio, la capacitación era sencilla. Los centros les daban a los empleados nombres que resultaran aceptables para los oídos de los estadounidenses, con *Arjun* convertido en *Aaron* y *Sangita* en *Susan.* A las personas recién contratadas se les pedía que vieran programas de televisión de Estados Unidos para familiarizarse un poco con la manera de ser de los estadounidenses.

Pero independientemente de que Aaron y Susan repararan computadoras, vendieran servicios telefónicos de larga distancia o recibieran pedidos para la venta de algún producto, los problemas empezaron a surgir de inmediato. A menudo, las personas que llamaban desde Estados Unidos querían obtener alguna ventaja o que se tomara una decisión en ese preciso momento y su comportamiento era agresivo y en ocasiones hasta grosero. Los indios respondían de acuerdo con su naturaleza más acendrada: permanecían silenciosos cuando no entendían y con frecuencia se comprometían a más de lo que su patrón podía darle al cliente. Les decían que alguien los llamaría al día siguiente para verificar sus problemas y nadie lo hacía.

El índice de satisfacción de los clientes se desplomó y las empresas estadounidenses comenzaron a alarmarse. Algunas de ellas llegaron incluso a volver a utilizar centros de llamadas en Estados Unidos. Al darse cuenta de que una industria de miles de millones de dólares y 150,000 empleados corría el riesgo de desaparecer, los centros de llamadas de la India comenzaron en fecha reciente a dar una capacitación más extensa. A los nuevos empleados se les enseña cómo expresar empatía, estrategias para iniciar y dar por terminada una conversación con éxito y, sobre todo, cómo mostrarse firmes y seguros de sí mismos, por poco natural que les parezca.

Khanna, Dcosata y sus nuevos colegas trabajan para Sutherland Global Services, una firma del estado de Nueva York que es una de las empresas de *outsourcing* más grandes de la India. Participaron en una sesión de capacitación de tres semanas de duración en la que tenían que investigar asuntos de actualidad que estaban causando gran revuelo, pretender ser comentaristas estadounidenses informados sobre las últimas noticias e imitar celebridades.

En el último día de capacitación vocal y cultural, Rangsala les advierte que por lo menos la mitad de ellos siguen hablando de manera incomprensible y que no es nada seguro que se queden. A medida que van saliendo uno por uno para efectuar una corta grabación que servirá de prueba de su pronunciación, K.S. Kumar, el director de operaciones de Sutherland en India, ofrece un pequeño discurso. "Si no perseveran en este trabajo, habrán desperdiciado todo su esfuerzo." (Los turnos y las difíciles metas del trabajo hacen que haya un alto índice de rotación.)

En un principio, los siempre amables representantes indios tenían muchos problemas para lograr que la gente pagara cuentas que habían vencido seis meses atrás. Con demasiada frecuencia, dice el instructor Deepa Nagraj, las llamadas se desarrollaban de la siguiente forma:

"Buenos días", dice el indio, "Me gustaría programar un pago para que su cuenta se ponga al corriente, ¿puedo ayudarlo a hacerlo?"

"No", responde el estadounidense.

"Está bien, por favor hágame saber cuando esté dispuesto a hacerlo", responde el indio y cuelga el teléfono.

Hoy en día, los representantes no aceptan ninguna excusa.

Al igual que Sutherland, Mphasis está poniendo muchas de sus esperanzas en la capacitación. Indrandiel Ghosh, un instructor de Mphasis, da cursos de actualización a representantes que manejan cuentas de servicio al cliente para una importante compañía de tarjetas de crédito. Uno de los representantes contó que hacía poco tiempo estaba ayudando a un cliente a cambiar la información de su tarjeta de crédito porque su esposa lo había abandonado. Cuando el representante quiso expresar su simpatía, el hombre le contestó cortante que en realidad nunca le había caído muy bien su esposa.

"Si tratan de mostrar empatía y ven que el cliente no la desea, prosigan", aconseja Ghosh. "Estas personas pertenecen a otra cultura lo cual hace las cosas 10 veces más complejas."

Preguntas

1. ¿Cuál consideraría usted una importante diferencia cultural entre los indios y los estadounidenses que hace que el trabajo de los centros de llamadas resulten tan difíciles para los indios?
2. Además de darles nombres estadounidenses, a algunos de los representantes que trabajan en centros de llamadas en India se les pide que se identifiquen como estudiantes de Salt Lake City, ¿qué opina de los aspectos éticos de esta práctica?

Fuente: Tomado de David Streitfeld, "A Crash Course on Irate Calls", agosto 2, 2004, *Los Angeles Times.* Reimpreso con autorización.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 6-3

REPRESENTACIÓN DE PAPELES EN RELACIONES INTERCULTURALES

Un estudiante representa el papel de Ritu, una representante de un centro de llamadas en Bombay, India. Su especialidad es ayudar a los clientes a resolver problemas con sus teléfonos celulares. Otro estudiante desempeña el papel de Todd, un estadounidense en extremo enojado. Su problema es que no puede hacer que su teléfono celular, equipado con una cámara, transmita las fotografías por correo electrónico. Tiene pensado ir a una fiesta en un par de horas y desea tomar montones de fotos con su teléfono. Todd es impaciente y, a los ojos de Ritu, un poco altanero. Ritu es amable y tranquila, pero piensa que debe ayudar a Todd a resolver su problema sin que éste la trate mal ni la apabulle. Como Ritu tiene la instrucción de dedicar el tiempo mínimo necesario a la resolución del problema, le otorga alrededor de cinco minutos.

Los observadores deben tomar nota de cuán bien Ritu ha hecho las adaptaciones interculturales necesarias.

en sí mismo (por ejemplo, otros gestos faciales o corporales, importancia de otras personas que se encuentran a proximidad, fuente de la sonrisa original) e integrarlas en un todo significativo para comprender qué siente en realidad el empleado tailandés. Segundo, debe contar con la motivación necesaria (esfuerzo dirigido y confianza en sí misma) para perseverar en vista de la confusión, el reto o la percepción de señales en apariencia poco claras. Tercero, debe elegir, generar y ejecutar las acciones correctas para responder de manera apropiada.

Si falla en cualquiera de estos elementos, lo más probable es que su trato con el empleado tailandés no sea muy eficaz. Un gerente con un elevado índice de CQ debe mostrarse capaz en los tres aspectos, ya que actúan al unísono.[17]

Como lo indica el ejemplo, para ser culturalmente inteligente es preciso aplicar habilidades cognitivas, tener la motivación apropiada y después traducir los conocimientos y la confianza en actos. Provisto de tales habilidades, usted sabría, por ejemplo, si en un viaje de negocios a Texas debe saludar a un empleado mexicano con un apretón de manos, un abrazo o un beso en ambas mejillas.

CAPACITACIÓN EN IDIOMAS

El aprendizaje de un idioma extranjero forma a menudo parte de la capacitación cultural, aunque también puede ser una actividad independiente. Saber un segundo idioma es importante porque permite tener mejores relaciones con gente de otras culturas que cuando es preciso depender de un traductor. Establecer relaciones directas con la gente sigue siendo importante aun cuando el inglés se haya convertido en el idioma internacional de los negocios. Además de los especialistas en negocios internacionales, muchos empleados eligen desarrollar habilidades en una lengua extranjera. El hecho de hablar un segundo idioma puede ayudarle a establecer una relación con los clientes y empleados que la hablan. Como se mencionó con anterioridad, resulta más fácil venderles a los clientes si se les habla en su propia lengua.

Casi toda la capacitación en idiomas comparte elementos de las clases de idiomas o el estudio autodidacta de lenguas. Las empresas invierten grandes sumas para ayudar a sus empleados a aprender un idioma determinado porque facilita la conducción de negocios en otros países. Por esta razón, las compañías que ofrecen servicios de capacitación en idiomas y traducción experimentan un gran auge. Los especialistas médicos, oficiales de policía y bomberos también han descubierto que manejar un segundo idioma es de gran utilidad porque las personas que se encuentran en un estado de tensión o ansiedad tienden a hablar en su lengua nativa. Aprender un segundo idioma cobra una importancia especial cuando un gran número de los clientes y empleados no hablan el idioma oficial del país en que se encuentran. Por ejemplo, Casa Rio, en San Antonio, Texas, descubrió que sus gerentes de habla inglesa no podían comunicarse con los empleados de habla hispana para hablar de problemas tales como prestaciones o beneficios marginales y otros asuntos.[18]



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 6-4

EMPLEO DE INTERNET PARA DESARROLLAR HABILIDADES EN LENGUAS EXTRANJERAS

Una manera útil de desarrollar habilidades en otro idioma consiste en crear en la computadora un "separador" o una "página favorita" en el idioma de su elección. De esta manera, cada vez que se conecte a Internet en su computadora, la pantalla le mostrará información reciente en el idioma que desea estudiar.

Inicie una búsqueda en Internet tal como "periódico italiano" o "periódicos en español". Una vez que haya encontrado algo que le conviene, utilice la tecla de función de "Favoritos" o "Separador" y convierta dicho periódico en su página principal. Por ejemplo, suponga que el francés es la lengua y cultura que usted eligió. Es posible que el motor de búsqueda lo haya llevado al sitio *http://www.france2.fr*. Este sitio de Internet lo mantiene al tanto de las noticias, deportes y acontecimientos culturales en Francia, escritos en francés. Cada vez que usted se conecte a Internet, puede pasar cinco minutos leyendo información en su segundo idioma y adquiriendo un acervo multicultural. Puede ahorrar una gran cantidad de tiempo y gastos de viaje si utiliza Internet para adquirir mayores conocimientos multiculturales, incluyendo el dominio de un segundo idioma.

Al igual que sucede con cualquier otro tipo de capacitación, la inversión en la capacitación en idiomas sólo puede dar buenos resultados si la persona que la toma está dispuesta a trabajar con ahínco en el desarrollo de las nuevas habilidades fuera de las sesiones de capacitación. Si deja pasar aunque sea 10 días sin practicar el idioma que está aprendiendo, su capacidad de usarlo se reducirá de manera drástica.

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 6-4 presenta un método agradable y poco costoso para reforzar sus habilidades lingüísticas e interculturales.

CAPACITACIÓN EN DIVERSIDAD

El objetivo general de la capacitación cultural consiste en ayudar a los empleados a comprender mejor a personas procedentes de otras culturas. La comprensión puede resultar en un trato más eficaz, ya sea como clientes o como compañeros de trabajo. La **capacitación en diversidad** tiene un objetivo un poco diferente. Intenta que haya armonía en el ambiente de trabajo enseñándoles a las personas cómo llevarse mejor con distintos compañeros de trabajo. Con gran frecuencia, el programa se dirige a reducir al mínimo las expresiones racistas o sexistas. La capacitación en diversidad puede adoptar una amplia variedad de modalidades, aunque todas ellas se centran en crear una mayor conciencia de y empatía hacia la gente que es diferente de uno de alguna manera evidente.

capacitación en diversidad Capacitación que trata de lograr la armonía en el ambiente de trabajo enseñándole a la gente cómo llevarse mejor con compañeros de trabajo de culturas diversas.

Las sesiones de capacitación en el aprecio de la diversidad cultural se centran en las formas en que los hombres y mujeres o personas de razas diferentes reflejan distintos valores, actitudes y antecedentes culturales. Estas sesiones pueden durar varias horas o varios días y también pueden llevarse a cabo durante largos periodos de tiempo. En ocasiones el programa puede adoptar una actitud de confrontación, pero no siempre es así.

Un elemento de vital importancia para mejorar las relaciones dentro de grupos muy diversos, consiste en desarrollar un sentimiento de empatía para con sus puntos de vista. A fin de ayudar a los participantes a desarrollar este sentimiento, representantes de varios grupos culturales explican sus sentimientos y experiencias en cuanto al ambiente de trabajo. Una sección representativa de un programa de capacitación concebido para fomentar la empatía, adoptó la siguiente modalidad. Un miembro de un grupo minoritario ocupaba un asiento en medio de un círculo. Primero, los compañeros de trabajo escucharon a una mujer vietnamita explicar cómo se sentía excluida del grupo formado por blancos y estadounidenses de raza negra de su departamento. "Siento que a duras penas me toleran. No me hacen sentir que les importo." La siguiente persona que ocupó el asiento en el centro del círculo era un musulmán. Se quejó de que la gente le deseara una feliz Navidad. "Me gustaría que mis compañeros de trabajo se detuvieran a pensar que no celebro las fiestas cristianas. Yo respeto su religión, pero no es la mía."



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 6-5

CÓMO DESARROLLAR EMPATÍA HACIA LAS DIFERENCIAS

Los miembros de la clase pasan al frente uno por uno y dan una breve presentación (tal vez unos tres minutos) sobre cualquier forma en que otras personas los hayan percibido como diferentes y qué sienten en cuanto a dicha percepción. La diferencia puede ser de cualquier tipo, relacionada con características tales como grupo étnico, raza, carrera, aspecto físico, talla, peso, color de cabello o perforaciones corporales. Una vez que todos han hecho su presentación (quizá hasta el instructor), los miembros de la clase discuten lo que aprendieron del ejercicio. También es importante analizar de qué manera este ejercicio puede mejorar las relaciones en el trabajo.

Una tendencia reciente en la capacitación en diversidad es la diversidad intergeneracional, o la capacidad de tener buenas relaciones con gente mucho mayor o mucho más joven que uno mismo. Con ayuda de un asesor, Wendy's International, Inc., ha creado programas de capacitación diseñados para crear una mayor conciencia de los problemas generacionales. Allen Larson, director de recursos administrativos, afirma: "Dado que el grupo generacional al que se pertenece ejerce una gran influencia sobre las actitudes de la gente hacia el trabajo, es inevitable que los empleados de distintas generaciones que se ven obligados a trabajar juntos encuentren que sus estilos de trabajo chocan con los de sus compañeros."[19]

La capacitación orientada a generar conciencia intergeneracional, es uno de los elementos del programa de capacitación corporativo. La premisa sobre la que se basa el programa es que tras adquirir conocimientos, entablar un diálogo y hacer ejercicios de interpretación de diferentes papeles, los empleados aprenderán a aceptar las diferencias de los demás, algunas de las cuales son resultado de la edad. Por ejemplo, es probable que los empleados más jóvenes se sientan menos culpables que los de más edad cuando fingen estar enfermos sólo para tener un día libre.

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 6-5 le brinda la oportunidad de simular una experiencia que despierte empatía en un programa de capacitación en diversidad.

Con frecuencia, la capacitación en diversidad mejora las relaciones interculturales en el trabajo. No obstante, dichos programas también pueden crear mala voluntad y desperdiciar tiempo. Uno de los problemas es que en ocasiones se alienta a los participantes a ser demasiado agresivos y manifestar una hostilidad excesiva. Algunas empresas han descubierto que cuando los empleados se muestran demasiado rudos en estas sesiones, después puede ser difícil remendar las relaciones interpersonales dentro del grupo.

Otra consecuencia negativa de la capacitación en diversidad es que algunas veces sólo sirve para perpetuar los estereotipos que se tienen acerca de un grupo determinado, tal como que los latinoamericanos no conceden un gran valor a la puntualidad. Un problema relacionado es que la capacitación en diversidad puede concentrarse demasiado en las diferencias y muy poco en las similitudes.[20] Por ejemplo, aun cuando la gente se haya criado con diferentes valores culturales, todos deben trabajar en armonía para realizar la tarea asignada. Aunque un empleado considere que las relaciones humanas son más importantes que las utilidades, debe producir lo suficiente para que la compañía la considere una buena inversión.

RESUMEN

Hoy en día, el lugar de trabajo es mucho más diverso desde el punto de vista cultural y los negocios adoptan cada vez un carácter más internacional. En consecuencia, para tener éxito uno debe ser capaz de relacionarse, tanto dentro como fuera de su país, de una manera eficaz con gente de diferentes grupos culturales. El verdadero significado de apreciar la diversidad es respetar y disfrutar una amplia serie de diferencias culturales e individuales. A medida que la fuerza de trabajo incluye una mayor variedad de personas, el paraguas de la diversidad cobija cada vez a más gente.

El requisito indispensable para establecer buenas relaciones interculturales es la comprensión de las diferencias culturales. Seis aspectos fundamentales de la comprensión de las diferencias culturales son: (1) sensibilidad cultural, (2) inteligencia cultural,

(3) respeto a todos los trabajadores y culturas, (4) fluidez cultural (la habilidad de realizar negocios en un ambiente internacional y diverso), (5) diferencias en los valores culturales y (6) evitar los errores culturales embarazosos. La inteligencia cultural se basa en factores cognitivos, emocionales/motivacionales y físicos (emprender una acción).

Distintos países poseen diferentes valores nacionales, responsables de las diferencias en la forma en que la mayor parte de la gente de un país determinado reacciona en diversas situaciones. Los valores estudiados en este capítulo son (1) individualismo en comparación con colectivismo, (2) aceptación del poder y la autoridad, (3) materialismo en comparación con el interés en el bienestar de los demás, (4)formalidad en comparación con informalidad, (5) orientación apremiante en comparación con orientación displicente en cuanto al tiempo, (6) orientación hacia el trabajo en comparación con orientación hacia la recreación y (7) culturas de alto contexto en comparación con culturas de bajo contexto.

Una manera eficaz de mostrar sensibilidad cultural es tratar de reducir al mínimo los actos que pueden resultar ofensivos para la gente de otra cultura de acuerdo con sus valores. Estos errores culturales embarazosos pueden producirse al trabajar en otro país o al tratar con extranjeros en su propio país. Estudiar los posibles errores culturales embarazosos puede ser de gran utilidad, pero recuerde que también pueden ser importantes las diferencias individuales.

Las barreras de comunicación creadas por las diferencias culturales a menudo pueden superarse si se siguen estas pautas: (1) mostrarse sensible al hecho de que las barreras interculturales de comunicación existen de verdad; (2) mostrarse respetuoso con todos los trabajadores; (3) utilizar un lenguaje directo y hablar con claridad y lentitud; (4) observar las diferencias culturales en cuestiones de etiqueta; (5) mostrarse sensible a las diferencias en la comunicación no verbal; (6) no dejarse engañar por el estilo, el acento, la gramática o la apariencia personal, y (7) mostrarse atento a las diferencias individuales en la apariencia.

Una mayor comprensión intercultural puede incrementar las utilidades porque puede ayudar a atraer y conservar una clientela diversa. De la misma manera, tener buenas relaciones con empleados valiosos procedentes de otras culturas puede mejorar el reclutamiento y la conservación de personal.

La capacitación cultural es un conjunto de experiencias de aprendizaje concebidas para ayudar a los empleados a entender las costumbres, tradiciones y creencias de otras culturas. En el diverso mundo de los negocios y en los mercados internacionales de nuestros días, es cada vez más importante aprender sobre las personas pertenecientes a otras culturas. La capacitación en inteligencia cultural incluye el desarrollo de estrategias para evaluar las condiciones y decidir qué curso de acción es el más conveniente en una situación determinada. El aprendizaje de una lengua extranjera es a menudo parte de la capacitación cultural, aunque también puede ser una actividad independiente.

La capacitación en diversidad tiene por objeto lograr la armonía en el lugar de trabajo, enseñándole a la gente a llevarse mejor con compañeros de trabajo de diferentes culturas. Casi todas las modalidades adoptadas por la capacitación en diversidad hacen hincapié en crear una mayor conciencia y desarrollar más empatía hacia las personas que son diferentes de uno de alguna manera evidente.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cómo puede una persona demostrar en el trabajo que posee fluidez cultural (que es capaz de llevarse bien con gente de otras culturas)?
2. Varias empresas conocidas organizan eventos para generar conciencia en honor de ciertos grupos como hispánicos u homosexuales y lesbianas. ¿Cuál es su opinión acerca de la eficacia de tales actividades para lograr una mayor armonía en el ambiente de trabajo?
3. Ciertas compañías, tales como Singapore Airlines, hacen un esfuerzo deliberado para que todo el personal que tiene contacto con los clientes pertenezca al mismo grupo étnico (personas nativas de Singapur). ¿Puede justificarse esta práctica en una era de diversidad cultural y valoración de las diferencias?
4. Uno de los principales objetivos de los programas de diversidad consiste en ayudarle a la gente a celebrar las diferencias. ¿Por qué habría que celebrar una diferencia tal como tener que usar una silla de ruedas?
5. Proporcione un ejemplo de falta de sensibilidad cultural de cualquier tipo que usted haya visto, leído o pueda imaginarse.

6. ¿Por qué es más importante hablar el idioma de la otra persona cuando se le quiere vender algo que cuando se le quiere comprar algo?
7. ¿Cómo podría utilizar la información presentada en la tabla 6-1, en el que se comparan los valores de Estados Unidos con los de otros países, para tener éxito en los negocios?
8. Si usted fuera un supervisor, ¿cómo manejaría a un miembro de su grupo que tiene un nivel muy bajo de aceptación del poder y la autoridad?
9. Todos los errores culturales embarazosos que aparecen en el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 6-2 se refieren a errores que la gente comete en relación con personas que no son estadounidenses. Dé un ejemplo de un error cultural embarazoso que una persona de otro país podría cometer en Estados Unidos.
10. Muchas personas alzan la voz cuando hablan con personas sordas, ciegas o que hablan un idioma diferente. Sobre la base de la información presentada en este capítulo, ¿qué error está cometiendo esta gente?

VISITE INTERNET

http://www.DiversityInc.com
(Extensa información sobre la diversidad cultural en organizaciones.)

http://www.berlitz.com
(Información sobre capacitación en idiomas y capacitación cultural en países de todo el mundo. Trate de investigar en la lengua extranjera que maneje para que la experiencia intercultural sea mayor.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

RALPH LAUREN TRATA DE LOGRAR UNA MAYOR ARMONÍA RACIAL

El magnate de la moda Ralph Lauren dice que se dio cuenta por primera vez de la tensión racial que existía en su compañía a raíz de un incidente que ocurrió en 1997 en una boutique de ropa deportiva en Long Island. Un gerente regional de Polo Ralph Lauren Corp., visitó la nueva tienda de Polo Sport como preparación a la inspección que realizaría un visitante importante: Jerome Lauren, el hermano mayor de Ralph, que es el ejecutivo encargado de supervisar la ropa Polo para hombres. El centro comercial en el que se encuentra la boutique atrae una clientela de clase media muy integrada desde el punto de vista racial. No obstante, el gerente regional llegó a la conclusión de que el ambiente de la tienda era demasiado "urbano", con lo cual quería decir para gente de color, afirmaron varios ex empleados de Polo.

El gerente de la tienda les pidió a dos vendedores de color y a dos vendedores hispanos que salieran del área de exhibición y fueran al almacén para que Lauren no los viera. Los vendedores cumplieron las órdenes de su jefe, pero poco después contrataron a un abogado y amenazaron con entablar una demanda en contra de Polo por discriminación. La compañía llegó a un convenio confidencial con los cuatro.

Ralph Lauren afirma que se enteró del incidente varias semanas después de que sucediera y que "me pareció de lo peor". Al gerente regional, Greg Ladley, se le ordenó tomar una capacitación en relaciones raciales, pero no se le despidió. Un portavoz de la compañía afirma que según Ladley recuerda, se les pidió a algunos empleados que estaban haciendo inventario que se fueran al almacén porque no iban vestidos de "manera apropiada".

Tras el episodio, Ralph Lauren les dijo a sus subordinados, "Tenemos que corregir esto, hagamos algunos cambios". No obstante, algunos ejecutivos que trabajaban en Polo en esa época, afirman que el jefe nunca aclaró qué cambios deseaba realizar.

AIRES DE EXCLUSIVIDAD

Al igual que sus competidores, Polo presenta al mundo una careta multirracial, empleando modelos de color en algunos de sus anuncios y grupos de jóvenes de color mostrando de manera bien visible, el familiar logotipo de un jinete con un mazo de polo. Sin embargo, entre bambalinas, las grandes casas de modas tienden a exudar una exclusividad que no le resulta nada atractiva a mucha gente que no es blanca. Pocos hispanos o gente de color han sido capaces de penetrar los rangos superiores de los principales fabricantes o distribuidores de ropa.

En respuesta a las quejas que se han producido en Polo, Ralph Lauren se reunió con sus abogados, contrató asesores

para reformar las prácticas de la empresa relativas al personal e inició programas de capacitación en diversidad, aunque afirma que le ha dejado los detalles a otras personas porque él está muy ocupado con el trabajo de diseño en su estudio de las oficinas centrales.

El aura de elitismo anglosajón de Polo es la creación de su fundador, Ralph Lauren, de 62 años, quien se hizo a sí mismo dejando atrás sus humildes orígenes en el Bronx para convertirse en presidente y director general de una de las casas de modas más importantes. Los supervisores de las tiendas Polo a menudo les dicen a los vendedores que piensen que están en Hollywood. "Ralph es el director, ustedes son los actores y estamos aquí para hacer una película." Empero, algunos empleados hispanos y de color dicen que en la película parece no haber papeles para ellos.

¿CIEGO AL COLOR?

Lauren afirma que es ciego al color cuando se trata de contratar gente talentosa. Con frecuencia hace referencia a la enorme visibilidad que le ha dado a Tyson Beckford, el guapo modelo de color con la cabeza rapada que ha aparecido en las campañas publicitarias de Polo desde 1994. "Tyson no sólo modela pantalones de mezclilla", dice Lauren, "también aparece en un traje a rayas de Purple Label, nuestra mejor marca. Tyson sale en el informe anual, en nuestros anuncios por televisión".

Lauren afirma que Polo "es el líder en hacer lo que se tiene que hacer para atraer a la mejor gente de la industria". Sin embargo, algunos de sus subordinados se quejan de que es difícil encontrar aspirantes hispanos y de color que tengan las credenciales exigidas para ocupar puestos de diseño en las escuelas de diseño de moda de Nueva York donde Polo suele reclutar a sus empleados.

En 1998, un miembro del personal de Polo le propuso a Lauren presentarle a Lacey Moore, un estadounidense de raza negra de Brooklyn de 20 años de edad que había tomado algunos cursos universitarios de ciencias de la comunicación y tenía aspiraciones musicales. Desde la preparatoria, Moore había usado camisas Oxford y playeras de Polo con relucientes cadenas doradas y una actitud "hip-hop", exactamente el tipo de imagen híbrida que Lauren esperaba pudiera atraer a clientes más jóvenes. "Lacey es muy agudo, entiende a la perfección lo que quiero", Lauren recuerda haber pensado, tronando los dedos para dar un mayor efecto. Contrató al joven como asistente de diseño.

El estilo personal y manera de hablar influenciados por el *rap* del nuevo recluta confundían a sus compañeros de trabajo. Moore se sentía aislado: Dice que comprendía que en un ambiente competitivo de trabajo "siempre hay gente a la que no le caes bien", pero también afirma que en las oficinas centrales de Polo en Madison Avenue, exclusivistas y llenas de blancos, sus compañeros de trabajo le hicieron ver con toda claridad que no era bienvenido. "No dejaba de sentir esta mala vibra", afirma. Renunció en el año 2000.

Abrumado, Lauren lo llamó por teléfono a su casa y le dijo "Lacey, quiero que regreses", recuerda haber dicho. Tras escuchar las quejas de Moore, Lauren dice que les dejó bien claro a los compañeros de trabajo del joven "quiero que arreglen esta situación". Un par de semanas más tarde, Moore regresó a trabajar, pero no las tenía todas consigo.

CONSEJOS Y PRESIÓN

Polo ha recibido consejos y presión sobre la cuestión racial de una gran variedad de asesores y defensores externos. Una autoridad en derechos civiles le dijo a Lauren que para tener una fuerza de trabajo en verdad diversa es preciso contratar más que unos cuantos empleados de color. Un ministro activista de color se reunió con funcionarios de Polo y ayudó a un grupo de empleados de las minorías a llegar a acuerdos confidenciales con la compañía.

Hoy en día, Moore (el joven asistente de diseño) dice que sus compañeros de trabajo parecen más amistosos. El vicepresidente de recursos humanos ha tratado de calmar su ansiedad, "Sientes que hay alguien que se preocupa por ti", afirma el joven asistente, quien ayuda a preparar exhibiciones de modas y brinda asesoría sobre el diseño de ropa.

Lauren afirma prestar más atención a lo que ve en el ambiente de trabajo; por ejemplo, recuerda que en una fiesta de fin de año de la compañía le sorprendió que un grupo de hispanos y gente de color se congregaran en una habitación separada. "¿Qué sucede?" Se preguntó. "¿Por qué esta gente no se siente a gusto?"

Sin embargo, según él mismo afirma, Lauren no se acercó a sus empleados para preguntarles y sigue especulando sobre la respuesta a dichas preguntas.

Preguntas del caso

1. ¿Qué consejos podría darle a Lauren para lograr una mayor diversidad en el ambiente de trabajo de Polo?
2. ¿Piensa que el incidente de la fiesta de fin de año es síntoma de un problema dentro de la organización? O, ¿sólo estaban los empleados hispanos y de color comportándose como les parecía mejor?
3. ¿Cree que Ralph Lauren actúa como debería hacerlo un líder en cuanto se refiere a la diversidad cultural en el trabajo?

Fuente: Adaptado de Teri Agins, "Color Line: A Fashion House with an Elite Aura Wrestles with Race", *The Wall Street Journal*, agosto 19, 2002, pp. A1, A9.

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

EL FARMACÉUTICO TRANSEXUAL

Kim Dower ha ocupado un puesto de farmacéutico en King Soopers en Denver durante los últimos 10 años. Dower es varón desde el punto de vista biológico y fisiológico, pero está en proceso de cambiar de sexo y desea usar ropa de mujer en el trabajo. Según Dower, la gerencia de King Soopers no le permite vestirse de mujer. "Me gustaría que King Soopers cambiara sus políticas para que otra gente como yo no sea discriminada", afirmó Dower de 50 años, quien se separó de su pareja en fecha reciente y tiene dos hijos de un matrimonio anterior. "He luchado con esta situación durante la mayor parte de mi vida."

Dower contrató un abogado para que lo representara y presentó una demanda ante la Equal Employment Opportunity Commission (Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo). "Pensamos que éste es un caso muy importante", dijo Betty Tsamis, la abogada de Dower. King Soopers se negó a hacer comentarios en el caso, como es costumbre de las empresas que reciben quejas formales.

Hace un año, dijo Dower, le informó al gerente de la tienda que estaba siguiendo el proceso de cambio de sexo. En marzo, preguntó si podía empezar a usar ropa de mujer en el trabajo. El gerente transmitió la petición a un nivel más alto de la administración, pero la respuesta fue negativa: nada de vestirse como mujer mientras trabajaba en la farmacia.

"Nunca hablamos de ello", afirmó Dower. "Nunca se pusieron en contacto conmigo ni dijeron 'hablemos del asunto.'"

Dower desea, a la larga, someterse a la cirugía para cambiar de sexo, modificación de las características sexuales de masculinas a femeninas. No obstante, su médico no quiere realizar la operación hasta que haya vivido todo el tiempo como miembro del género elegido (femenino) durante un año completo. Dower dice que ahora viste como hombre sólo para dos cosas: ir a trabajar y visitar a su padre que sufre de Alzheimer.

Nota del editor: En casos de transición de un género a otro, El *Denver Post* respeta el género preferido en el uso de pronombres.

Preguntas del caso

1. ¿Qué recomendaría usted que hiciera la administración de King Soopers acerca de la petición de Dower de vestir ropas de mujer en el trabajo?
2. ¿Qué pretexto relacionado con el trabajo puede dar la administración de King Soopers para rechazar la petición de Dower de usar ropa de mujer?
3. ¿Qué arreglo puede usted ofrecer que satisfaga las posiciones tanto de Kim Dower como de la administración de King Soopers?
4. ¿Qué tiene este caso que ver con la diversidad cultural en el trabajo?

Fuente: Kelly Pate Dwyer: "Transexual Charges Soopers Bias", julio 7, 2004. The Denver Post. Reimpreso con autorización.

CAPÍTULO 7

Solución de conflictos con los demás

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Reconocer el método que acostumbra usar para resolver conflictos.
2. Especificar por qué existen tantos conflictos interpersonales dentro de las organizaciones.
3. Identificar los cinco estilos en el manejo de conflictos.
4. Desarrollar técnicas eficaces para resolver conflictos y negociar.
5. Saber cómo combatir el acoso sexual en el trabajo.

Una compañía canadiense actualizó sus computadoras personales, incluyendo la instalación de la última versión de un sistema operativo muy difundido. A los usuarios del sistema se les informó que el nuevo programa de computación contaba con una función de "ayuda" que resolvería casi todos sus problemas técnicos. Muchos empleados se sintieron confundidos por la función de ayuda, así es que tuvieron que recurrir al departamento de tecnología informática (TI) en busca de asistencia. Con todo, muchos de ellos dijeron que se sentían "como un idiota" cada vez que tenían que llamar a TI para que les ayudara a resolver problemas con sus computadoras personales. Uno de los empleados entrevistados describió el problema de la siguiente manera: "No necesito llamar a alguien por teléfono para hacerle una pregunta y que venga y haga clic por aquí y por allá, con el ratón a la velocidad del rayo, de tal manera que me pierdo por completo y no aprendo nada."[1]

Pregunta para análisis

1. ¿Qué podría hacerse con este tipo de conflicto entre empleados que no pertenecen al grupo de TI y los profesionales de apoyo técnico de TI?

conflicto Situación en que dos o más metas, valores o sucesos son incompatibles entre sí o se excluyen uno a otro.

El desafortunado incidente entre los especialistas de TI y los empleados normales ilustra dos significados diferentes de la palabra **conflicto**. Un conflicto es una situación en la que dos o más metas, valores o sucesos son incompatibles o se excluyen uno al otro. La persona que tiene el problema desea que la computadora y el programa de computación funcionen sin problemas para no tener que pedirle ayuda a nadie, pero cuando se ve obligado a pedir ayuda, quiere obtenerla de manera que resuelva sus dudas y sea capaz de manejar el equipo en cuestión. El especialista de TI está tan ocupado que sólo desea ayudar a la gente de la manera más rápida y eficaz que sea posible. No obstante, cuando resuelve el problema a la velocidad del rayo, la persona que solicitó la ayuda se confunde y no aprende gran cosa. Un conflicto es también una lucha, disputa o batalla. La persona que necesita ayuda se enfada, porque el especialista lleva a cabo muy de prisa el proceso de brindarle ayuda, en tanto que al especialista en TI le gustaría que la persona que necesita ayuda, supiera un poco más de computación para que no lo mirara con enfado y confusión mientras está tratando de ayudarla.

Este capítulo le ayudará a mejorar su capacidad para resolver conflictos con sus compañeros de trabajo. Las mismas técnicas resultan también útiles en la vida personal. A fin de comprender mejor la manera de resolver conflictos, este capítulo le ofrece técnicas específicas y explica la razón de que haya tantos conflictos. Efectúe el Examen de autovaloración 7-1 para empezar a relacionar el tema del conflicto con usted mismo.

Objetivo de aprendizaje 1 ▶

Objetivo de aprendizaje 2 ▶

FUENTES DE CONFLICTO INTERPERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Existen muchas fuentes o causas de conflicto entre las personas. En esta sección se describen seis de las principales fuentes. Si usted entiende cuál es la causa de un conflicto, puede ayudarle a resolverlo y evitar que surja de nuevo. Por ejemplo, si sabe que muchos conflictos en el ambiente de trabajo son resultado de la falta de educación y cortesía entre las personas, quizá procure acordarse de comportarse de manera educada y cortés con los demás. Asimismo, puede aprender a tratar con compañeros de trabajo poco educados y descorteses a fin de que su comportamiento sea menos grosero con usted. Si bien es cierto que es posible identificar las fuentes específicas de algunos conflictos, es preciso tener siempre en cuenta un hecho incontrovertible: todos los conflictos poseen una causa subyacente de incompatibilidad entre sus metas, valores y deseos y los de la otra persona.

LA COMPETENCIA POR RECURSOS ESCASOS

Una de las principales causas de conflicto en el trabajo es que pocas personas pueden obtener todos los recursos que desean. Estos recursos incluyen dinero, materiales y recursos humanos. Los conflictos surgen cuando dos o más personas luchan por determinar quién debe obtener los recursos. Incluso dentro de una organización próspera, los recursos deben siempre repartirse de tal manera que no todos obtienen lo que desean.

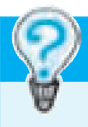
Suponga que usted cree necesitar acceso inmediato todo el tiempo a una fotocopiadora, pero que la empresa decidió que tres personas deben compartirla. En consecuencia, es posible que surja un conflicto entre usted y las otras dos personas que comparten la fotocopiadora. El conflicto puede alcanzar niveles muy altos si sus dos compañeros de trabajo consideran que ellos también necesitan tener acceso al equipo todo el tiempo.

CONFLICTO DE FUNCIONES

conflicto de funciones Situación que se presenta cuando una persona debe elegir entre dos exigencias o expectativas que compiten entre sí.

Una de las principales causas de conflicto (y tensión) en el trabajo se relaciona con el hecho de encontrarse en un predicamento. El **conflicto de funciones** se deriva del hecho de tener que elegir entre dos exigencias o expectativas que compiten entre sí. Si usted lleva a cabo un aspecto de la función, resulta difícil o imposible llevar a cabo otro. Un buen ejemplo sería recibir órdenes contradictorias de dos personas que se encuentran por encima de usted en la jerarquía de la empresa. Si usted cumple los deseos de una de ellas, la otra se molestará.

Una representante de ventas con un elevado rendimiento recibió una oferta de trabajo por parte del gerente de otra división de la compañía. Su gerente le dijo que no podía cambiarse y le hizo una contraoferta. La representante de ventas se encontró de súbito en conflicto con los dos gerentes. Abrumada por el conflicto, buscó y encontró empleo con una compañía de la competencia para ocupar un puesto similar a la oferta interna de trabajo que había recibido.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 7-1

ESTILOS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

Instrucciones: Coloque una marca en la alternativa que mejor se adapte a su reacción típica ante la situación que se describe.

Parte I: La prueba

1. Cuando alguien se muestra en extremo hostil hacia mí, por lo general:
   ______ A. Respondo de la misma manera.
   ______ B. Lo convenzo de que se calme.
   ______ C. Escucho todo lo que tenga que decirme.
   ______ D. Me doy la media vuelta y me marcho.

2. Cuando me topo de súbito con una discusión acalorada, lo más probable es que:
   ______ A. Me inmiscuya y me ponga de parte de alguno de los contendientes.
   ______ B. Trate de mediar.
   ______ C. Me quede callado y observe.
   ______ D. Me vaya cuanto antes.

3. Cuando sospecho que otra persona se está aprovechando de mí:
   ______ A. Trato de que la persona deje de hacerlo.
   ______ B. Me valgo de hechos y persuasión.
   ______ C. Modifico mi relación con la persona.
   ______ D. Acepto la situación.

4. Si alguien no comparte mi opinión:
   ______ A. Trato de que vea las cosas de la misma manera que yo.
   ______ B. Analizo el problema de manera lógica.
   ______ C. Busco un compromiso aceptable para ambos.
   ______ D. Dejo que el problema se resuelva solo.

5. Después de una confrontación con alguien que estimo de verdad:
   ______ A. Trato de que comprenda mi posición.
   ______ B. Trato de resolver nuestras diferencias.
   ______ C. Espero antes de reanudar el contacto.
   ______ D. Dejo las cosas como están.

6. Cuando veo que está surgiendo un conflicto entre dos personas que estimo, por lo general:
   ______ A. Me muestro decepcionado.
   ______ B. Trato de mediar.
   ______ C. Observo cómo se desarrollan las cosas.
   ______ D. Abandono la escena.

(Continúa)

7. Cuando veo que está surgiendo un conflicto entre dos personas que me son indiferentes, por lo general:
   ______ A. Me muestro decepcionado.
   ______ B. Trato de mediar.
   ______ C. Observo cómo se desarrollan las cosas.
   ______ D. Abandono la escena.

8. La retroalimentación que recibo de las personas indica que yo:
   ______ A. Presiono todo lo que puedo para obtener lo que deseo.
   ______ B. Trato de resolver las diferencias.
   ______ C. Adopto una actitud conciliadora.
   ______ D. Le huyo al conflicto.

9. Cuando estoy en grave desacuerdo con alguien:
   ______ A. Hablo hasta expresar todo lo que pienso.
   ______ B. Hablo un poco más de lo que escucho.
   ______ C. Escucho y me aseguro de entender.
   ______ D. Escucho de manera pasiva.

10. Cuando alguien hace algo que me enfada:
   ______ A. Uso un lenguaje fuerte y directo.
   ______ B. Trato de persuadir a la persona de que deje de hacer lo que me molesta.
   ______ C. Me tomo las cosas con calma y trato de explicar cómo me siento.
   ______ D. No hago ni digo nada.

Parte II: Análisis de la calificación
Una vez que haya contestado las preguntas, sume todas las A, B, C y D y vea a qué letra corresponde la mayoría de sus respuestas. A continuación, considere los siguientes perfiles:

A. *Competitivo.* Si la mayoría de sus respuestas corresponden a la letra "A", usted se siente mejor cuando puede dirigir y controlar a los demás. Llevado al extremo, usted puede ser intimidatorio y erigirse en juez. En general, desprecia a la gente que no se defiende a sí misma y se siente frustrado cuando no puede convencer a alguien.

B. *Colaborativo.* Si obtuvo una alta calificación en esta categoría, es posible que pertenezca a la escuela de manejo de conflictos de "usa la cabeza para ganar," ambicioso y con fuerza de voluntad, pero sin llegar a ser abrumador. Usted preferirá la persuasión a la intimidación y está dispuesto a llegar a un compromiso para acabar con conflictos de larga duración.

C. *Participativo.* Las personas que obtienen una alta calificación en esta categoría no se arrebatan con facilidad. Escuchan el punto de vista del oponente, analizan las situaciones y explican su caso en detalle, pero, en última instancia, cederán ante sus oponentes en bien de la armonía.

D. *Complaciente.* Una calificación alta indica que usted trata de evitar a toda costa el conflicto y la confrontación y reprime sus sentimientos, por fuertes que sean, a fin de mantener la paz.

Observación: Ningún estilo de manejo de conflictos es mejor que otro. La mayor parte de la gente utiliza los cuatro, de acuerdo con la situación en que se encuentre. Sin embargo, si observa que se vale de uno de ellos en exceso, trate de cambiar su actitud.

Fuente: Quiz on styles of Conflict Management, febrero 20, 1990, p. 6. *National Institute of Business Management.* Reimpreso con autorización.

El conflicto de funciones puede adoptar diferentes modalidades. Es posible que se le pida que cumpla con dos objetivos que se encuentran en conflicto evidente uno con otro. Si su jefe le dice que se apure y termine cuanto antes el trabajo asignado, pero que también reduzca todo lo posible el número de errores, experimentará el conflicto de dos exigencias incompatibles (¡además, quizá, de un buen dolor de cabeza!). Otro problema es cuando dos o más personas le dan instrucciones incompatibles. Tal vez su supervisor inmediato desee que termine a tiempo un proyecto urgente, pero las políticas de la empresa prohíben por el momento la autorización de pagos de tiempo extra al personal de oficina o la contratación de empleados temporales de oficina.

El conflicto de funciones surge también cuando se hallan en conflicto dos funciones que usted desempeña. Es posible que la compañía para la que usted trabaja espere que viaje 50% del tiempo, pero su cónyuge lo amenace con divorciarse si viaja más de 25% del tiempo. Para redondear el panorama, el *conflicto entre la persona y su función* ocurre cuando las funciones que la organización espera que usted desempeñe están en conflicto con sus valores fundamentales. Quizá la empresa le pida que despida a los empleados que no tienen un desempeño adecuado, pero esto puede crearle un conflicto a causa de sus valores humanistas.

EXIGENCIAS LABORALES Y FAMILIARES CONTRAPUESTAS

Uno de los principales conflictos de funciones a los que debe enfrentarse hoy en día la fuerza de trabajo es el equilibrio entre las exigencias laborales y la vida familiar. El reto resulta sobre todo difícil para los empleados que pertenecen a una familia en la que ambos trabajan. El **conflicto entre el trabajo y la familia** surge cuando las funciones de una persona como trabajador y participante activo en la vida social y familiar compiten una con otra. Este tipo de conflicto es frecuente porque las diversas funciones son a menudo incompatibles. Imagine que tenía planeado asistir al recital de su hijo y que en el último minuto le ordenan asistir a una reunión después de las horas normales de trabajo. Los conflictos entre el trabajo y la familia pueden generar conflictos interpersonales porque su jefe o compañeros de trabajo pueden pensar que les está pidiendo que hagan el trabajo que a usted le toca mientras usted atiende asuntos personales.

conflicto entre trabajo y familia Situación que se presenta cuando las funciones de un individuo como trabajador y participante activo en la vida social y familiar compiten entre sí.

Los conflictos entre el trabajo y la familia pueden verse desde dos puntos de vista diferentes, aunque ambos generan conflicto y tensión. El trabajo de una persona puede interferir con sus responsabilidades familiares, o sus responsabilidades familiares pueden interferir con el trabajo. En el caso del ejemplo antes mencionado, la persona puede decir "¡Qué barbaridad! La reunión de último minuto me impedirá asistir al recital de mi hijo", o puede decir "¡Qué barbaridad! El recital de mi hijo me impedirá asistir a una importante reunión de último minuto".

El conflicto entre el trabajo y la familia puede ser una causa importante de tensión y ocasionar desórdenes emocionales, como lo reveló un estudio efectuado con 2,700 empleados adultos. Se analizaron dos tipos de conflicto entre el trabajo y la familia: la vida familiar que crea problemas en el trabajo y el trabajo que crea problemas en el hogar. Se utilizaron entrevistas de diagnóstico para evaluar los problemas emocionales. Ambos tipos de conflicto se asociaron con cambios de humor, niveles perturbadores de ansiedad y uso excesivo de medicamentos. Asimismo, los empleados que dijeron tener conflictos entre el trabajo y la familia tenían muchas más probabilidades de padecer un problema de salud mental importante desde el punto de vista clínico.[2]

Muchas empresas ofrecen horarios flexibles a la mayoría de sus empleados. De esta manera, una persona puede estar en condiciones de satisfacer las exigencias familiares que surgen en las horas normales de trabajo. Un ejemplo podría ser tomarse la mañana libre para cuidar de un padre enfermo y trabajar hasta tarde ese mismo día para compensar el tiempo perdido por la mañana. Las personas que tienen un gran talento para organizar su tiempo y esfuerzo suelen experimentar menos conflictos entre el trabajo y la familia; algunas de las estrategias utilizadas por este tipo de personas incluyen comportamientos tales como no atrasarse para nada con el trabajo a fin de reducir al mínimo los periodos en los que están por completo sumergidos en el mismo.[3]

CONFLICTOS DE PERSONALIDAD

Muchos de los desacuerdos surgidos en el ambiente de trabajo se producen por la simple y sencilla razón de que la gente no se cae bien. Por ende, un **conflicto de personalidad** es una relación antagónica entre dos personas que se basa en diferencias en las cualidades,

incompatibilidad de caracteres Relación antagónica entre dos personas basada en sus características, preferencias, intereses, valores y estilos personales.

preferencias, intereses, valores y estilos de las personas. Un conflicto de personalidad refleja la química negativa que existe entre dos personas, en tanto que las diferencias personales tienen que ver de manera más específica con un conflicto de valores.

La gente que se ve involucrada en un conflicto de personalidad a menudo tiene problemas para definir con exactitud qué es lo que le desagrada de la otra persona. No obstante, el resultado final es que son incapaces de mantener una relación cordial de trabajo. Una de las peculiaridades de los conflictos de personalidad es que la gente que se lleva bien puede comenzar a tener enfrentamientos después de varios años de trabajar juntos. Uno de los factores que contribuyen a esta situación es que las personas dejan de ser compatibles a medida que ambas cambian y que la situación se torna diferente.

PERSONALIDADES AGRESIVAS, INCLUIDOS LOS BRAVUCONES

Es natural que los compañeros de trabajo no siempre estén de acuerdo sobre algunos temas, asuntos o ideas. Sin embargo, algunas personas convierten el desacuerdo en un ataque que rebaja a los demás y perjudica su autoestima, por lo que empiezan a surgir conflictos. Las **personalidades agresivas** son personas que suelen atacar a otros de manera verbal y en ocasiones físicamente. La agresión verbal puede adoptar la forma de insultos, procacidad, ridiculización y pullas. La agresión también puede manifestarse como un ataque contra el carácter, competencia, antecedentes personales y aspecto físico de la víctima.[4]

personalidad agresiva Persona que con frecuencia ataca a otras de manera verbal y en ocasiones físicamente.

La agresividad puede llegar a extremos tales como que un empleado inestable, despedido en fecha reciente de la compañía, dispare contra o le dé de puñaladas a un ex jefe o compañero de trabajo. La violencia se ha difundido tanto que el homicidio es la segunda causa de fallecimiento en el empleo, con alrededor de 600 empleados asesinados cada año en Estados Unidos. En julio de 2003, un empleado de la planta de partes para aviones de Lockheed Martin, se puso de pie en medio de una sesión de capacitación obligatoria en ética y salió de la sala para dirigirse a su automóvil. Regresó unos cuantos minutos después con varias armas y comenzó a disparar. Mató a seis de sus compañeros de trabajo e hirió a otros ocho antes de suicidarse.[5]

La mayor parte de las muertes acaecidas en el lugar de trabajo son resultado de un asalto o crimen comercial. Empero, muchos de estos asesinatos son perpetrados por empleados o ex empleados descontentos que han sido incapaces de resolver un conflicto y buscan venganza. A medida que las empresas han seguido reduciendo el número de trabajadores a pesar de no tener problemas financieros, la frecuencia de estos incidentes ha ido aumentando.

ACTITUDES DESCORTESES Y GROSERAS

Una forma de agresividad un poco más moderada en el ambiente de trabajo es el comportamiento descortés o grosero para con los compañeros de trabajo. La **descortesía** (o falta de consideración hacia los demás), ha ido cobrando cada vez mayor importancia como causa de conflicto en el trabajo. Lo que se considera descortés y grosero depende de las percepciones y valores de la persona.

descortesía En el ámbito de las relaciones humanas, falta de consideración entre los empleados.

Imagine a dos personas en un almuerzo de negocios. Una de ellas contesta su teléfono celular durante el almuerzo y mientras sigue comiendo se pone a conversar con la persona que la llamó. Para ciertas personas, este incidente cotidiano sería una doble grosería: interrumpir un almuerzo con una llamada telefónica y hablar mientras se está comiendo. Sin embargo, otras personas pueden considerar el incidente con el teléfono celular como un comportamiento normal en este mundo en el que deben hacerse varias cosas al mismo tiempo. El comportamiento grosero incluye también maldecir delante de los compañeros de trabajo, gritar en el teléfono cuando se trabaja en un cubículo y hacer otras cosas durante una reunión, como revisar el correo o conectarse a Internet en una computadora portátil.

En un estudio realizado por Lisa Penney se observó que 69% de los 300 empleados que participaron en la encuesta afirmaron que en el trabajo alguien los había tratado con aires de superioridad o los había menoscabado. Asimismo, las personas que dijeron haber experimentado estos tipos de comportamiento tendían más a mostrar actitudes contraproducentes como hablar mal de la compañía, no cumplir con los plazos establecidos y ser groseros con los clientes. "Aun cuando pueda parecer que la cortesía no es algo muy serio", sostiene Penney, "se relaciona siempre con comportamientos que tienen consecuencias mucho más graves" que pueden afectar las utilidades.[6] Una investigación efectuada usando varios métodos de recopilación de información con 2,400 personas, encontró que el hecho de ser tratado de manera descortés hace que los empleados reduzcan el esfuerzo que ponen en el trabajo, el tiempo que le dedican al mismo y su productividad. Si no se pone un alto a la descortesía, también disminuyen la satisfacción derivada del trabajo y la lealtad a la empresa.[7]

Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción

GUÍA DE UNA EXPERTA PARA HACER FRENTE A LOS BRAVUCONES

Cindy Champnella, directora ejecutiva de recursos humanos del Schoolcraft College en Michigan, se ha dedicado a estudiar a los bravucones en el ámbito de la oficina, y ofrece los siguientes comentarios y consejos:

¿Qué puede usted hacer cuando el bravucón del patio de la escuela crece y se convierte en su jefe? La verdad es que ciertas personas son incapaces de comprender que no es posible dirigir mediante el miedo y la intimidación. Usted puede mandar a la gente usando estas tácticas. Puede obligarlas con gritos y malos tratos a que lo obedezcan, pero nunca será su líder.

En una ocasión tuve una colega que era una bravucona. Cuando se marchó de la compañía, los miembros de su personal celebraron una fiesta. Mandaron hacer un enorme pastel con la inscripción: "¡Ja, ja la bruja está muerta!" ¿Qué le parece como legado?

Así pues, ¿qué tácticas dan los mejores resultados cuando es preciso tratar con el bravucón corporativo? Si es su compañero de trabajo:

- Sea siempre amable, incluso amistoso. Mándele una tarjeta de cumpleaños. Sólo los que le tienen miedo se muestran amables con él, así es que no sabrá que pensar de su amabilidad. Lo mantendrá siempre en vilo.
- Niéguese a ser intimidado. Mire al bravucón directo a los ojos cada vez que lo vea. No trate de evadirlo en los eventos sociales. Sonría al verlo aunque tenga que forzarse a hacerlo.
- Contraataque con amabilidad. Cada vez que el bravucón le envíe un correo electrónico desagradable, absténgase de contestarle con otro igual. Respire a fondo y espere un poco. Cuando le responda, hágalo de manera educada, profesional y objetiva, pero con firmeza.
- No se deje embaucar por las tácticas del bravucón; éste siempre tratará de hacerlo participar en su juego de culpabilidad y vergüenza. A los bravucones les encanta humillar y castigar a los demás. No se deje atrapar en su trampa. Si le pide ayuda para llevar a cabo este tipo de artimañas, distánciese de él. Sus demás colegas no olvidarán con facilidad.
- No trate nunca de explicar una decisión desde el punto de vista de los valores. El bravucón sólo tiene dos cosas en alta estima: el poder y el hecho de infligir dolor. No entenderá ninguna otra motivación, así es que no pierda su tiempo.
- Aliente a otros a no mostrarse serviles con el abusivo. Ser muchos siempre ayuda.
- No permita que el abusivo lo haga renegar de sus valores. Esto es fundamental. Si renuncia a sus principios por mostrarse amable con un bravucón, lamentará su cobardía durante el resto de su vida.

Pero, ¿qué hacer si el bravucón es su jefe? En este caso los riesgos son mayores:

- Mantenga la cabeza baja. Evite al bravucón siempre que sea posible.
- Tráguese la rabia. No puede luchar contra un jefe bravucón y ganar. Lo aplastará como a un insecto.
- Niéguese a convertirse en uno de sus secuaces. He visto lo que sucedía con algunas personas que solían ser agradables. Acicateadas por el poder y la influencia del bravucón y trabajando bajo la protección del mismo, empiezan a convertirse ellos mismos en bravucones. Es divertido mangonear a la gente. Piense en cuán divertido será cuando el bravucón pase a otra división y usted deba seguir trabajando con la gente a la que molestó.
- Nunca muestre temor. Los abusivos lo son precisamente porque les encanta molestar a los débiles e impotentes. Si se da cuenta de que le tiene miedo, se convertirá en su víctima favorita.

Preguntas

1. Después de terminar este capítulo, explique cuál de las técnicas de resolución de conflictos le parece mejor para tratar el problema de los bravucones en el ámbito de la oficina.
2. ¿Qué hubieran podido hacer antes los empleados que mandaron hacer el pastel con la inscripción "¡Ja, ja, la bruja está muerta!" para que la celebración fuera innecesaria?

Fuente: Adaptado de Cindy Champnella, "Don't Let Corporate Bullies Ruin Your Job", *detnews.com*, febrero 13, 2004.

Objetivo de aprendizaje 3 ►

ESTILOS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

La información presentada hasta el momento tiene por objeto ayudarle a comprender la naturaleza de los conflictos. Dicha información de base es útil para resolver conflictos porque le ayuda a entender qué está sucediendo en una situación conflictiva. Las siguientes dos secciones brindan información más específica sobre el manejo y la resolución de conflictos. Antes de describir métodos específicos para resolver conflictos, es conveniente hablar con más detalle de cinco estilos, o modos, generales de manejar conflictos. Al efectuar el Examen de autovaloración 7-1, usted obtuvo información preliminar sobre cuatro de estos cinco estilos.

Como se muestra en la figura 7-1, Kenneth Thomas identificó cinco estilos principales de manejo de conflictos. Cada estilo se basa en una combinación de satisfacer los intereses propios (asertividad) y satisfacer los intereses de los demás (cooperación).[8]

ESTILO COMPETITIVO

El estilo competitivo se caracteriza por el deseo de satisfacer los intereses propios a expensas de los de la otra parte, o de dominar. Una persona con una orientación competitiva tiende a entablar luchas de poder en las que un lado gana y el otro pierde (postura denominada ganar-perder). "O se hace como yo digo o no se hace" es una estrategia en la que uno gana y otro pierde. El estilo competitivo funciona mejor cuando es esencial actuar de manera rápida y decisiva, tal como una emergencia.

ESTILO COMPLACIENTE

El estilo complaciente favorece el apaciguamiento o la satisfacción de los intereses de los demás sin preocuparse mucho de los propios. Las personas con esta orientación pueden mostrarse generosas e incluso llegar a sacrificarse en aras de una relación. Es posible que se le dé un reembolso completo a un cliente furioso sólo para tranquilizarlo. Es posible que la intención sea también conservar la lealtad del cliente. En apariencia, la complaciencia es inocua pero, de acuerdo con Sidney Simon, cuando no se le pone ningún freno y no logra oponerse a lo que alguien desea de verdad, puede ocasionar resentimientos, enfermedades e incluso violencia que pueden ser muy perjudiciales.[9] El problema fundamental es que los sentimientos reprimidos crean tensiones, conflictos internos y estrés.

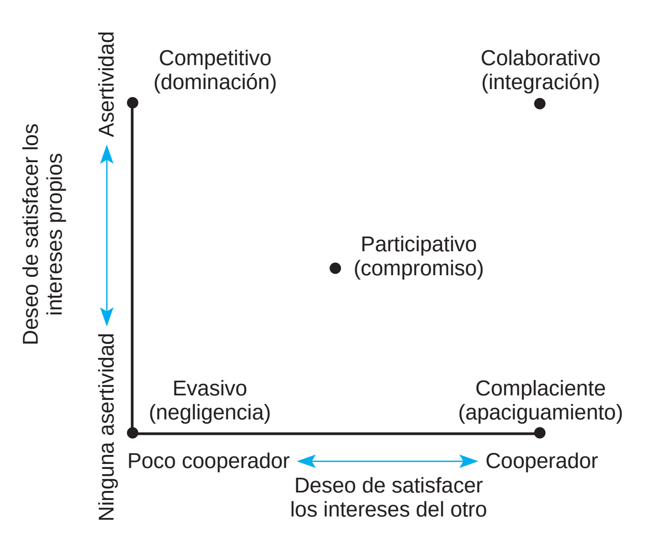


FIGURA 7-1 Estilos en el manejo de conflictos de acuerdo con el grado de cooperación y asertividad

Fuente: Kenneth W. Thomas, "Organizational Conflict" en Steven Kerr, ed., *Organization Behavior* (Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1979), p. 156.

La complacencia funciona mejor cuando uno está equivocado o cuando el asunto es más importante para el otro. Por ejemplo, un vendedor de automóviles puede decir que sí a una petición de último minuto para un descuento adicional de 25 dólares en lugar de seguir regateando.

ESTILO PARTICIPATIVO

El estilo participativo se encuentra a medio camino entre la dominación y el apaciguamiento. Las personas que siguen este estilo prefieren dar una satisfacción moderada aunque incompleta a ambas partes, lo cual resulta en un compromiso. La frase "partir la diferencia" refleja esta orientación y se emplea por lo general en actividades tales como la compra de una casa o de un automóvil. El estilo participativo (o de compromiso) se adapta bien a situaciones en que ambos lados tienen el mismo poder, pero tienen metas que se excluyen mutuamente, como en el caso del vendedor y el comprador de una casa que desean obtener cada uno el mayor beneficio financiero posible.

ESTILO COLABORATIVO

En comparación con los estilos antes mencionados, el estilo colaborativo refleja el deseo de satisfacer por completo las exigencias de ambas partes. Se basa en el principio fundamental de **ganar-ganar**, la convicción de que una vez resuelto el conflicto, ambos lados deben obtener algo que les resulta valioso. El empleo de una postura de ganar-ganar tiene por objeto llegar a un acuerdo que satisface las necesidades de ambas partes o que, por lo menos, no perjudica de manera excesiva el bienestar de ninguna de ellas. La opción elegida resulta en una ganancia mutua. Cuando se utiliza un estilo colaborador para resolver un conflicto, se afianzan y mejoran las relaciones entre las partes. El siguiente es un ejemplo del enfoque ganar-ganar para resolver conflictos.

ganar-ganar La convicción de que después de resolver un conflicto ambas partes deben ganar algo valioso.

> *Bruce trabajaba como ayudante de oficina para una persona que abastece de alimentos a restaurantes, hospitales y guarderías. De acuerdo con el análisis que hizo de su presupuesto, Bruce necesitaba un incremento salarial de 5% para solventar sus gastos mensuales. El dueño de la empresa le explicó que no había dinero en el presupuesto para un incremento de sueldo. Una conversación cordial sobre el tema los condujo a una alternativa beneficiosa para ambos. Bruce recibiría el incremento de 5% siempre y cuando aumentara su productividad lo suficiente como para cubrir el incremento. Su objetivo era elevar su productividad al grado de que la empresa pudiera reducir el número de horas trabajadas por la oficina, de manera temporal. La reducción cubría el incremento salarial de 5%.*

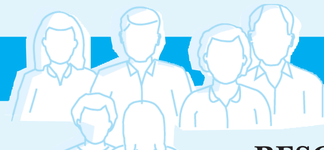
Las compañías de telefonía sin cables que buscan sitios para colocar antenas han recurrido al enfoque ganar-ganar para resolver conflictos entre las empresas y las comunidades. Muchas de estas compañías han colocado antenas integradas en campanarios de iglesias, edificios de varios pisos y otras estructuras altas de manera discreta para que se noten lo menos posible y no afeen el panorama. En ocasiones, las compañías de telefonía sin cables han llegado a construir un nuevo campanario para una iglesia con el fin de instalar en él una antena gigante. La compañía gana porque dispone de una antena para suministrar servicio de teléfono celular y los grupos comunitarios no tienen que oponerse a la instalación de antenas que afean el vecindario. La iglesia también gana un nuevo campanario.

La colaboración cobra una importancia especial cuando ambas partes desean llegar a una solución satisfactoria, como en el caso de las antenas ocultas para el servicio de teléfonos celulares. Los padres que se divorcian también deben colaborar en cuanto a la repartición del patrimonio familiar, porque necesitan llegar a un convenio conveniente para ambos a largo plazo, por el bien de los hijos.

Una de las habilidades más importantes en el marco de la resolución de conflictos es encontrar soluciones a los problemas en las que todos ganan (o de las que se deriva una ganancia mutua). Efectúe el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 7-1 para obtener una mayor práctica en esta habilidad.

ESTILO EVASIVO

El evasivo es la combinación de una persona que no está dispuesta a cooperar ni es segura de sí misma. Se muestra indiferente a las preocupaciones e intereses de las partes involucradas. Es muy posible que la persona en cuestión desee no tener nada que ver con el conflicto y dejarlo todo en manos del destino. La evasión funciona bien cuando



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 7-1

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS GANAR-GANAR

La clase se organiza en pequeños grupos de resolución de problemas. Cada uno de los grupos dedica alrededor de 10 minutos a encontrar una solución del tipo ganar-ganar para uno de los siguientes conflictos.

1. Dos de sus compañeros de trabajo desean que salga con ellos a almorzar con más frecuencia, pero usted cree estar demasiado ocupado para salir a almorzar todos los días.
2. William, un contador, desea que sus compañeros de trabajo lo llamen "William", pero mucha gente de la oficina insiste en llamarlo "Bill" o "Will".
3. Le ofrecen una transferencia dentro de la misma empresa para realizar un trabajo que a usted le gustaría mucho. Su gerente dice que no lo puede dejar ir porque es demasiado valioso.

el problema es trivial o hay cosas más importantes de que preocuparse. Por ejemplo, un supervisor puede no molestarse en reprender a los trabajadores que llegan unos cuantos minutos tarde, porque tiene muchas otras cosas que hacer.

Trate de asociar las técnicas específicas que se describen a continuación con uno de estos cinco estilos fundamentales. Por ejemplo, observará que la técnica de confrontación y resolución de problemas refleja el estilo colaborativo.

Objetivo de aprendizaje 4 ▶

NORMAS Y TÉCNICAS PARA RESOLVER CONFLICTOS

Los conflictos interpersonales son inevitables en las organizaciones. Por lo tanto, una persona interesada en su trayectoria profesional debe aprender métodos eficaces para resolver conflictos. En esta sección se describen formas de resolución de problemas que usted puede emplear por sí mismo. Todas se basan de una u otra manera, en el modelo básico de ganar-ganar o la integración de los intereses de ambas partes. La integración de los intereses de las partes se concentra en la resolución de los problemas básicos de las partes en conflicto. El aspecto más importante es hacer ver a las partes que es mejor para todos resolver el conflicto que no llegar a ningún acuerdo.

Suponga que un hombre llamado Bill Budweiser desea abrir una cervecería y darle a su cerveza el nombre de Budweiser. Los abogados de la compañía Anheuser-Busch, propietarios de los derechos de la marca Budweiser, tratarán de impedir por todos los medios a su alcance que utilice la misma marca, aunque el nombre de su familia sea Budweiser. Bill Budweiser contratará su propio abogado para contraatacar. Tenemos aquí dos problemas fundamentales. La principal preocupación del señor Budweiser es que piensa que se han violado sus libertades civiles porque no puede darle su nombre al negocio que piensa abrir. Asimismo, Bill Budweiser debe hacer frente a la preocupación de Anheuser-Busch sobre el hecho de que una empresa pequeña se beneficie de su bien conocida marca (valor de la marca).

Más adelante en el capítulo se le pedirá que resuelva el conflicto de la cervecería. En los párrafos siguientes se describen cuatro métodos de resolución de conflictos.

CONFRONTACIÓN Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La manera ideal para resolver cualquier conflicto es hacer frente al problema real y resolverlo. **Confrontación** significa adoptar una actitud de resolución de problemas respecto a las diferencias e identificar los hechos, lógica o emociones subyacentes que los provocaron. Cuando los conflictos se resuelven a través de la confrontación y la

comprensión de sus causas, la gente se cree en la obligación de encontrar la mejor solución posible.[10]

La confrontación puede llevarse a cabo de una manera amable, de tal forma que, como lo muestra el siguiente ejemplo, se mantenga una buena relación de trabajo. Suponga que Mary, la persona que trabaja en el escritorio contiguo al suyo, masca chicle y lo truena con estruendo mientras trabaja. Usted piensa que mascar y tronar chicle no sólo lo distrae, sino que le produce asco. Si usted no le habla a Mary sobre el problema, lo más probable es que, con el tiempo, alcance proporciones desmesuradas; empero, usted se muestra renuente a discutir algo que la persona puede considerar como una de sus libertades civiles (el derecho a mascar chicle en público).

Una buena alternativa desde el punto de vista psicológico es que usted le hable de la siguiente manera:

Usted: Hay algo que me molesta y me gustaría discutir contigo.

Ella: Dime, no me molesta escuchar los problemas de los demás.

Usted: Mi problema se refiere a algo que haces y que me impide concentrarme en mi trabajo. Cuando mascas chicle, lo truenas con fuerza y eso me crispa los nervios. Quizá sea mi culpa, pero el ruido me molesta de verdad.

Ella: Supongo que podría no mascar chicle cuando estés trabajando junto a mí. Tal vez sólo sea un hábito nervioso.

De regreso al caso inicial

Quizá el hombre que solicitó la ayuda del grupo de apoyo de TI tenía razón de sentirse irritado porque el especialista de TI ejecutaba las acciones necesarias para resolver el problema con demasiada rapidez, pero, ¿hizo acaso algún intento por enfrentar y resolver el problema? La confrontación y resolución de problemas puede ser eficaz en la solución de este tipo de conflicto.

MANEJO CONSTRUCTIVO DE LAS CRÍTICAS

Aprender a sacar provecho de las críticas es una excelente manera de beneficiarse de los conflictos. Las personas que saben sacar provecho de las críticas son capaces de observarse a sí mismas desde afuera, mientras alguien las critica. Es como si estuvieran observando la crítica desde lejos y tratando de determinar los méritos de la misma. Las personas que se toman las críticas muy a pecho, se angustian cuando se les hace un comentario negativo. A continuación ofrecemos varias sugerencias específicas para manejar las críticas, incluyendo dos métodos que a menudo lograrán que el otro se ponga de su lado.[11]

1. **Véase desde cierta distancia.** Coloque una protección imaginaria de un material transparente alrededor suyo, para aislarse de la persona que hace la crítica. Trate de actuar como un observador objetivo en busca de información útil.
2. **Pida aclaraciones y detalles específicos.** Pida de manera amable más detalles sobre el comportamiento negativo para que usted pueda modificarlo en caso de que lo amerite. Si su jefe lo critica por mostrarse grosero con los clientes, usted puede responder: “Por supuesto que no quiero ser grosero, ¿podrías darme un par de ejemplos de casos en que haya sido grosero? Necesito tu ayuda para resolver este problema.” Después de hacer algunas preguntas, usted podrá decidir si la crítica es válida.
3. **Decida qué respuesta va a dar.** Un aspecto importante de aprender de las críticas consiste en dar una respuesta apropiada a las mismas. Hágale saber a la persona que critica los puntos con los que usted está de acuerdo. Ofrezca una disculpa por el comportamiento inapropiado, tal como: “Me disculpo por ser grosero con los clientes, no se repetirá. Seré más paciente para no parecer grosero.”

4. **Trate de encontrar un patrón en función de otras críticas que haya recibido.** ¿Otras personas le han hecho varias veces la misma crítica? Cuantas más veces haya recibido la misma crítica, más probabilidades tendrá de ser cierta. Si tres supervisores le han dicho que usted no cumple sus promesas de terminar el trabajo, lo más probable es que sea cierto.
5. **Desarme a la oposición.** Como consecuencia lógica del punto anterior, es posible que usted decida concederle la razón a la persona que lo critica porque piensa que el reproche es válido. Si usted se niega a aceptar la realidad, la persona seguirá insistiendo sobre el mismo punto y el problema seguirá sin resolverse. Al aceptar la validez de la crítica, puede sentar las bases para una verdadera resolución del problema.

Resulta conveniente aceptar las críticas hechas por una persona que tiene autoridad formal sobre usted porque al hacerlo usted estará en posición de pedirle ayuda para mejorar la situación. Los gerentes racionales están bien conscientes de que una de sus responsabilidades es ayudar a los miembros del grupo a superar los problemas y no limitarse a criticarlos. Imagine que durante los últimos seis meses usted se ha retrasado siempre con la entrega de informes. Ha llegado el momento de efectuar la evaluación de su desempeño y usted sabe que le darán una reprimenda por su impuntualidad. También espera que su gerente no use su impuntualidad como pretexto para dar una evaluación negativa a los demás aspectos de su trabajo. En este caso, la técnica de desarmar a la oposición funcionaría como se indica a continuación:

Su gerente: Siéntate. Ha llegado el momento de tu evaluación y tenemos mucho de qué hablar. Me preocupan algunos asuntos.

Usted: A mí también. Parece que estoy teniendo dificultades para entregar mis informes a tiempo. Me pregunto si no me estoy volviendo demasiado perfeccionista. ¿Tienes alguna sugerencia?

Su gerente: Bueno, me agrada tu actitud. Quizá deseas que tus informes sean en verdad perfectos antes de entregarlos. Pienso que puedes mejorar respecto a la puntualidad. Trata de no verificarlo todo hasta el último punto decimal. Necesitamos ser concienzudos, pero no hay que exagerar.

Desarmar a la oposición es eficaz porque le resta ímpetu a la otra persona y la tranquiliza. Con frecuencia la otra persona está esperando que usted se niegue a aceptar su culpa para asestar un golpe mortal, pero si usted acepta su culpa será mucho más difícil que el otro pueda hacerlo. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 7-2 le brinda la oportunidad de practicar la técnica de desarmar a la oposición.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 7-2

DESARMAR A LA OPOSICIÓN

En los dos escenarios que se presentan, una persona desempeña el papel del individuo con más poder en la situación, en tanto que otra interpreta el papel del que trata de desarmar al que hace la crítica.

1. Un representante de una institución de crédito lo llama por teléfono al trabajo para decirle que tiene 60 días de atraso en el pago del préstamo de su automóvil. El representante desea que pague lo antes posible. Por desgracia, tiene toda la razón. Actúen este feliz escenario durante unos cinco minutos.
2. Su gerente le pide que vaya a su oficina para discutir el informe de 10 páginas que acaba de entregarle. El jefe le dice con un tono muy duro: "Tu informe es una porquería. Conté no menos de 25 errores en el uso de vocabulario, tales como escribir *ver* en lugar de *ser* y *perdida* en lugar de *pérdida* (el corrector de ortografía de la computadora no podía detectar estos errores). Además, no entiendo muchas de tus frases y no incluiste el cuadro con las estadísticas. Me pregunto si estás calificado para este trabajo."

REESTRUCTURACIÓN COGNITIVA

Una forma indirecta de resolver conflictos interpersonales consiste en restar importancia a los elementos conflictivos de una situación tratando de verlos de una manera más positiva. De acuerdo con la técnica de la **reestructuración cognitiva**, usted transforma en su mente los aspectos negativos en positivos buscando los elementos positivos de una situación. La forma en que usted ordena o elige sus pensamientos puede determinar el resultado de una situación conflictiva. Su manera de pensar ejerce una gran influencia sobre sus actos. Si usted busca los elementos favorables de la situación, habrá menos que disputar. Si bien esta técnica puede parecerle un juego mental, puede resultar muy eficaz.

reestructuración cognitiva Transformar mentalmente aspectos negativos en positivos buscando los elementos positivos de una situación.

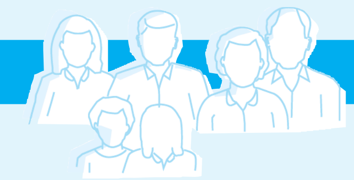
Suponga que Jeff, uno de sus compañeros de trabajo, le ha estado haciendo un sinnúmero de preguntas sobre cómo llevar a cabo un procedimiento. Usted está a punto de decirle a Jeff, "ve a darle lata a alguien más, no me pagan para que te entrene", pero lo piensa mejor y busca los elementos positivos de la situación. Usted se dice a sí mismo: "Jeff me ha estado haciendo muchas preguntas y me quita tiempo, pero contestar a sus preguntas es una experiencia valiosa. Si deseo llegar a ser gerente, tendré que ayudar a los miembros del grupo con los problemas que puedan tener."

Después de haber realizado esta reestructuración cognitiva, puede manejar el conflicto de una manera más positiva y decirle a Jeff: "Agradezco la oportunidad de ayudarte, pero necesitamos encontrar un momento conveniente para ambos. Así yo también puedo concentrarme en mi trabajo". Como punto de partida de la reestructuración cognitiva, realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 7-3.

NEGOCIACIÓN Y ARREGLO

Los conflictos pueden considerarse situaciones que requieren una **negociación**, o hablar con otra persona para resolver un problema. Cuando negocia un salario justo, usted está tratando de resolver un conflicto. Es posible que en un principio las exigencias de las partes parezcan incompatibles, pero gracias a la negociación puede llegarse a una cifra que resulte satisfactoria para ambas.

negociación Deliberar con otra persona para resolver un problema.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 7-3

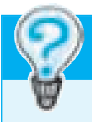
REESTRUCTURACIÓN COGNITIVA

A continuación se dan algunos ejemplos de comentarios negativos sobre compañeros de trabajo. En el espacio en blanco, utilice la reestructuración cognoscitiva para enunciar cada uno de los comentarios en forma positiva.

Negativo: Nancy me saca de mis casillas. Necesita dos semanas más que cualquier otro miembro del equipo para hacer lo que le toca.
Positivo:

Negativo: Mi jefe me está volviendo loco. Siempre me está diciendo lo que hice mal y haciéndome sugerencias para mejorar mi trabajo. Me hace sentir como niño de primaria.
Positivo:

Los gerentes y especialistas de personal deben negociar a nivel interno (por ejemplo, con subordinados, gerentes y jefes de equipo) y a nivel externo (con proveedores y dependencias gubernamentales). Las personas que trabajan juntas también tienen necesidad de negociar. Por ejemplo, los miembros de un equipo pueden negociar entre ellos la asignación de tareas. Uno puede decirle al otro, “Estoy dispuesto a encargarme de tomar las notas este año, si puedo reducir el número de visitas a las plantas”. A continuación presentamos seis tácticas útiles de negociación, pero antes de estudiarlas, efectúe el Examen de autovaloración 7-2.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 7-2

LA PRUEBA DEL NEGOCIADOR

Instrucciones: La siguiente prueba ha sido preparada para indicarle de una forma preliminar cuáles son sus tendencias a ser un buen negociador. Coloque una marca en la columna correspondiente según piense si en su caso el enunciado es por lo general verdadero o por lo general falso.

	Por lo general verdadero	*Por lo general falso*
1. Dirimir diferencias de opinión es muy divertido.	______	______
2. Trato de evitar tanto como me es posible los conflictos y las confrontaciones con los demás.	______	______
3. Me cuesta trabajo pedirle a la gente favores que no me han ofrecido de manera espontánea.	______	______
4. Por lo general no estoy dispuesto a hacer concesiones.	______	______
5. Me importa poco lo que piense la otra parte, de los resultados de nuestra negociación.	______	______
6. Pienso muy bien bajo presión.	______	______
7. La gente suele decir que soy diplomático y hago gala de un gran tacto.	______	______
8. He escuchado decir que expreso mis puntos de vista con claridad.	______	______
9. Pocas cosas en la vida no son negociables.	______	______
10. Siempre acepto (o aceptaría) sin discutir cualquier aumento de salario que se me ofreciera.	______	______
11. La expresión facial de una persona suele revelar tanto como lo que dice con palabras.	______	______
12. No me importaría perder unas cuantas batallas a corto plazo, con tal de ganar la guerra al final.	______	______
13. Estoy dispuesto a trabajar ardua y asiduamente para ganar una pequeña ventaja.	______	______
14. Por lo general estoy demasiado ocupado hablando, para ser capaz de escuchar con atención.	______	______
15. Es divertido regatear sobre el precio cuando se trata de comprar un automóvil.	______	______
16. Casi siempre me preparo con antelación para una sesión de negociación.	______	______
17. Cuando necesito algo de otra persona, por lo general lo consigo.	______	______
18. Me sentiría mezquino si le ofreciera a alguien sólo dos tercios del precio que pide.	______	______
19. Por lo general, a la gente se le paga lo que vale, por lo que no tiene caso regatear sobre salarios iniciales.	______	______

20. Rara vez creo al 100% lo que la gente dice. ______ ______
21. Me resulta fácil sonreír cuando participo en una discusión seria. ______ ______
22. En una negociación, para que uno gane el otro tiene que perder. ______ ______
23. Una vez que empiezas a hacer concesiones, es seguro que el otro lado obtendrá más que tú. ______ ______
24. Una buena sesión de negociación desata mis ansias competitivas. ______ ______
25. Cuando se da por terminada una negociación, ambas partes deben haber obtenido algo valioso. ______ ______

Calificación total ______ ______

Calificación e interpretación: Concédase un punto por cada una de sus respuestas que coincida con la clave de calificación que se presenta a continuación. Cuanto más alta sea su calificación, mayores serán las probabilidades de que sus habilidades de negociación sean buenas, siempre y cuando su autovaloración haya sido correcta. También puede ser útil que le pida a alguien que lo ha observado negociar en varias ocasiones que responda por usted las preguntas de la Prueba del Negociador. Calificaciones de 7 o menos y 20 o más, son tal vez las más indicativas de un potencial débil o un gran potencial como negociador. Aquí está la clave de calificación:

1. Por lo general verdadero
2. Por lo general falso
3. Por lo general falso
4. Por lo general falso
5. Por lo general falso
6. Por lo general verdadero
7. Por lo general verdadero
8. Por lo general verdadero
9. Por lo general verdadero
10. Por lo general falso
11. Por lo general verdadero
12. Por lo general verdadero
13. Por lo general verdadero
14. Por lo general falso
15. Por lo general verdadero
16. Por lo general verdadero
17. Por lo general verdadero
18. Por lo general falso
19. Por lo general falso
20. Por lo general verdadero
21. Por lo general verdadero
22. Por lo general falso
23. Por lo general falso
24. Por lo general verdadero
25. Por lo general verdadero

Centrarse en los intereses generales y no en posiciones específicas

En vez de aferrarse a ciertos puntos de negociación específicos, tenga siempre presentes sus intereses generales y trate de satisfacerlos. Recuerde que el verdadero objetivo de la negociación es satisfacer los intereses fundamentales de ambas partes, como en el caso de Bill Budweiser. Un aspecto importante de centrarse en los intereses consiste en estudiar con atención los comentarios hechos por la otra parte involucrada en busca de claves para determinar qué tipo de acuerdo resultaría satisfactorio a ambas.

Escuchar con atención le ayudará a descubrir los intereses y motivaciones específicos de la persona con la que negocia. La estrategia funciona de la siguiente manera:

Usted está considerando aceptar una oferta de trabajo que le permitirá trabajar en el tipo de problemas que usted prefiere y desarrollar sus habilidades profesionales. Ha pensado en un salario inicial que le parece perfecto: 10% más de lo que gana ahora. Por ende, su posición de negociación es su salario actual más 10%. No obstante, lo que en verdad desea es disponer de un mayor ingreso discrecional del que tiene ahora (desea tener más dinero para gastar e invertir). Por lo tanto, le convendría más negociar para obtener una situación laboral en la que el dinero que gana alcanzara para más. Usted puede aceptar la oferta negociando otros puntos además de 10% de incremento salarial, como por ejemplo (1) trabajar en una región donde el costo de la vida es más bajo, (2) tener mayores oportunidades de ganar un bono o (3) disponer de una generosa cuenta de gastos. Es posible que durante las negociaciones descubra que la otra parte está buscando una persona talentosa con un salario y prestaciones que la compañía pueda pagar.

Concesiones recíprocas

La táctica de negociación que se usa con mayor frecuencia es la de las **concesiones recíprocas**, es decir, dirimir las diferencias mediante las concesiones mutuas. Una de las partes acepta hacer algo si la otra está dispuesta a hacer algo más. Las concesiones mutuas es un método realista para resolver conflictos. La mayor parte de las disputas entre la fuerza laboral y la administración se resuelven mediante concesiones recíprocas. Por ejemplo, es

concesiones recíprocas Dirimir las diferencias mediante concesiones mutuas.

posible que la fuerza de trabajo esté dispuesta a aceptar un incremento salarial de menor cuantía si la administración acepta subcontratar menos trabajo a otros países.

Ciertas personas sostienen que estas concesiones no son una táctica de ganar-ganar. El problema es que las dos partes pueden terminar por aceptar una solución que les resulta aceptable a ambas, pero que en realidad no resuelve el problema. Un ejemplo podría ser adquirir para dos jefes de departamento la mitad del equipo nuevo que necesita cada uno. En consecuencia, ninguno de los dos departamentos muestra un incremento en la productividad. De cualquier manera, las concesiones mutuas son tanto inevitables como útiles.

Comience con una exigencia u oferta razonable, pero siempre deje un margen para la negociación

El método normal de negociación sugiere que usted empiece con una exigencia u oferta extrema, casi descabellada, para que el arreglo final se aproxime más a su exigencia u oferta real que si hubiera abierto las negociaciones de una manera más realista. Empero, una exigencia razonable es apropiada porque le demuestra a la otra parte que está actuando de buena fe. Asimismo, si es preciso que un tercero resuelva el conflicto, una exigencia u oferta razonable despertará más simpatía que una descabellada.

Una juez escuchó los casos de dos personas que sostenían haber sido víctimas de discriminación a causa de su edad por parte del mismo patrón. El abogado de la primera víctima supuesta solicitó el pago de 10 millones de dólares por daños y perjuicios; el abogado de la segunda víctima solicitó 200,000 dólares. A la primera víctima se le concedieron 50,000 dólares y a la segunda 150,000. Una fuente interna informó que a la juez le habían molestado a tal grado las exigencias del primer abogado que decidió darle una lección.

Si bien es aconsejable comenzar con una exigencia razonable, siempre es necesario dejar un margen para la negociación. Una estrategia básica de negociación es comenzar con una exigencia que permite llegar a un arreglo y hacer ciertas concesiones. Si usted cree que necesita 5,000 dólares para comprar nuevos programas de computación para su departamento, puede comenzar la negociación pidiendo un paquete de 7,000 dólares. Tal vez su jefe le ofrezca 4,000 como punto de partida, y es posible que después de negociar un poco usted acabe con los 5,000 que necesitaba.

Hacer pequeñas concesiones en forma gradual

Por lo general, hacer pequeñas concesiones en forma constante conduce a convenios más satisfactorios para ambas partes. La estrategia consiste en hacer pequeñas concesiones en forma gradual. El método duro de negociación es que uno hace la concesión al principio del proceso y no se mueve de ahí. La táctica de hacer pequeñas concesiones se adapta bien a la compra de un automóvil. Con el fin de llegar a un precio que usted considera aceptable, usted puede hacer concesiones tales como aceptar financiar el automóvil a través de la concesionaria o adquirir un contrato de servicio.

Saber cuál es la mejor alternativa en un acuerdo negociado (BATNA)

La razón por la que alguien está dispuesto a negociar es que espera obtener un resultado mejor que el que obtendría sin negociar. Así pues, el objetivo de la negociación no es tan solo llegar a un acuerdo, sino obtener mejores resultados. Si usted sabe cuál es la mejor alternativa en un acuerdo negociado (BATNA, por sus siglas en inglés (*best alternative to a negotiated agreement*), ésta servirá de marco de referencia a los acuerdos que está dispuesto a aceptar. La BATNA se convierte en la norma capaz de proteger a ambas partes y de evitar que acepten términos desfavorables en exceso. También evita que las partes rechacen términos que serían beneficiosos para ellas si los aceptaran.

En la práctica, ¿qué puede ser una BATNA? Suponga que está negociando un salario inicial para un puesto profesional de tiempo completo. La cifra que tiene en mente es de 38,000 dólares al año. Su BATNA es de 32,500 porque éste es el salario que sus futuros suegros le pagarán si entra a trabajar en el negocio familiar. En consecuencia, si sólo toma en cuenta el salario, no aceptará ninguna oferta inferior a 33,000 dólares.

Conocer la BATNA de la otra parte involucrada es también importante porque ayuda a definir la esfera de negociación de la misma. Si ambas partes están concientes de la BATNA de la otra, es posible llegar a convenios que las benefician a ambas. En las negociaciones de salario que dimos antes como ejemplo, es posible que la BATNA de la empresa que le hizo la oferta de trabajo sea contratar a un candidato menos calificado por 27,500 dólares y darle capacitación en el trabajo.

Hacer que la ira trabaje en su favor

Los grandes negociadores utilizan la ira de manera selectiva como una herramienta de negociación y regateo. Cuando una persona se enfada de verdad, la ira puede darle la energía necesaria para ser más creativo y encontrar nuevos argumentos durante la negociación. Si usted se muestra enfadado sobre un asunto o punto de negociación, es posible que su adversario esté dispuesto a ceder a sus exigencias para dejar de ser el objeto de su ira. El director del programa de salud y bienestar físico de una compañía puede mirar con enojo a la alta dirección y decirle: "¿Por qué siempre hay dinero en el presupuesto para lo superfluo como aviones corporativos, cuando un programa que evita la pérdida de millones de dólares en productividad, tiene que andar mendigando para tener un presupuesto decente?"

El aspecto negativo de la ira es que puede degenerar en descortesía e insultos personales. Mostrar un poco de enojo puede ser muy eficaz, pero si se exagera resulta contraproducente. Usted tiene que determinar cuánto puede empujar a una persona sin dañar de manera irremediable una relación de trabajo o ser despedido. Para que el enojo sea eficaz durante una negociación, es preciso usarlo en el momento oportuno, con el tono adecuado y en la cantidad apropiada.[12] Una persona que está siempre enfadada es a menudo ignorada por los demás.

En la vida diaria, clasificamos la ira como una emoción, catalítica y catártica que produce comentarios, discusión y a menudo provoca una reacción. No obstante, en la mesa de negociaciones, la mejor manera de ver la ira es como una simple táctica.
—Marc Diener, abogado y orador de Los Ángeles.

Al igual que sucede con cualquier otra forma de resolución de conflictos, la negociación eficaz requiere mucha práctica y un conocimiento profundo de técnicas y principios básicos. Como punto de partida, usted puede tomar una de las tácticas de negociación que acabamos de describir y tratar de utilizarla en algún caso donde el riesgo no sea muy alto, tal como la compra de un aparato electrónico o tomarse la tarde libre un viernes.

Uno de los temas recurrentes en los distintos métodos de resolución de conflictos, incluyendo la negociación, es que en general es preferible cooperar con la otra parte que competir con ella. Un estudio realizado en 61 equipos que se administran a sí mismos con un total de 489 empleados, apoya esta idea de la superioridad de la cooperación sobre la competencia en la resolución eficaz de conflictos. El estilo de resolución de conflictos se midió a través de cuestionarios. Por ejemplo, una pregunta dirigida al comportamiento cooperativo era: "Buscamos una solución que sea buena para todo el equipo." La eficacia de la resolución de conflictos se midió a través de un cuestionario elaborado para indicar la medida en que los miembros del equipo creían que podían evaluar con éxito diferentes situaciones conflictivas. La eficacia del grupo se midió de acuerdo con las calificaciones dadas por supervisores y líderes de equipo a la productividad, calidad y ahorros generados en cuanto a los costos, algunas de las principales razones para crear equipos que se administran por sí solos.

El estudio demostró que el uso de un método cooperativo en la resolución de conflictos se relacionaba de manera positiva con la eficacia para resolver conflictos, en tanto que el método competitivo se relacionaba de una manera negativa con la misma. De igual importancia fue el hecho de que la eficacia en cuanto a la resolución de conflictos se asoció en gran medida con las calificaciones que los supervisores y líderes de equipo dieron a la eficacia del equipo en general.[13]

◀ **Objetivo de aprendizaje 5**

COMBATE DEL ACOSO SEXUAL: UN TIPO ESPECIAL DE CONFLICTO

Muchos empleados se ven involucrados en un conflicto porque un supervisor, compañero de trabajo o cliente los hace víctimas de acoso sexual. Por lo general, el **acoso sexual** se define como un comportamiento con connotaciones sexuales, no deseado ni solicitado en el lugar de trabajo, que hace que la persona se sienta incómoda o interfiere con su trabajo. El acoso sexual incluye actos tan violentos como el estupro y tan sutiles como los comentarios con connotaciones sexuales sobre el cuerpo o aspecto de una persona. El acoso sexual crea conflictos porque la persona que lo sufre tiene que elegir entre posibilidades incompatibles entre sí. Estas posibilidades pueden ser seguir adelante, conservar el empleo o tener un ambiente de trabajo que no le resulte amenazador; pero para que se cumpla esta posibilidad, la persona se ve obligada a sacrificar sus valores o preferencias morales. En esta sección nos centraremos en los tipos y frecuencia del acoso sexual, los recientes dictámenes legales sobre la naturaleza del acoso, los efectos del mismo y algunas pautas para manejar el problema.

acoso sexual Comportamiento no deseado ni solicitado de tipo sexual en el trabajo que genera incomodidad o interferencia con el trabajo.

TIPOS Y FRECUENCIA DEL ACOSO SEXUAL

En Estados Unidos, los tribunales reconocen dos tipos de acoso sexual: el acoso sexual *quid pro quo,* en el que el individuo se ve amenazado con la pérdida de su empleo o de una

prestación derivada del empleo si se niega a conceder favores sexuales. Las exigencias de la persona que acosa pueden ser explícitas o implícitas. Un ejemplo de acoso sexual *quid pro quo* sería un gerente que le ofrece a un empleado una promoción a cambio de favores sexuales y después se niega a darle la promoción porque rechazó sus avances.

La otra forma de acoso sexual es el acoso por *ambiente hostil* y se produce cuando una persona en el lugar de trabajo crea un ambiente de trabajo hostil, intimidatorio u ofensivo. Un empleado que se ve sujeto a comentarios sexuales sugestivos, bromas procaces o proposiciones de tipo sexual, es víctima de acoso por ambiente hostil. En este tipo de acoso sexual no se sufre una pérdida tangible.

El análisis de un gran número de estudios indicó que las mujeres perciben como acoso sexual una variedad más amplia de comportamientos socio-sexuales. El análisis encontró también que la diferencia entre hombres y mujeres era mayor en relación con comportamientos asociados con un ambiente de trabajo hostil, las actitudes despectivas hacia las mujeres, la presión para salir con una persona o el contacto físico de tipo sexual. No obstante, los hombres y las mujeres, están casi siempre de acuerdo en que diversos tipos de coerción sexual, tales como la concesión de favores sexuales a fin de obtener una promoción, pueden clasificarse como acoso sexual *quid pro quo*.[14]

El acoso sexual también se considera como una expresión del poder que tiene un individuo sobre otro porque la persona que acosa posee más poder formal que la persona acosada. De acuerdo con esta lógica, la persona que acosa no sólo es un delincuente según las leyes, sino que también puede acusársele de abuso de poder. Al mismo tiempo, el acoso sexual constituye un acto de agresión diseñado para lograr las metas del agresor.[15] Si llevamos al extremo el análisis de poder de la atracción sexual, cuando un hombre de rango inferior acosa a una mujer de rango superior, lo que éste trata de hacer es obtener un mayor poder para sí mismo. Una combinación de estudios en los que participaron 86,000 personas, indicó que el acoso sexual suele ocurrir con mayor frecuencia en organizaciones donde existe una diferencia de poder más o menos grande entre los distintos niveles de la organización, como es el caso de una burocracia de gran tamaño.[16] (Lo anterior es cierto, aunque es más probable que las empresas grandes cuenten con un programa para prevenir el acoso sexual.)

El acoso sexual está muy difundido en el ambiente de trabajo en Estados Unidos y en otros países. De acuerdo con el estudio en gran escala antes mencionado, en el que las conclusiones se basan en estudios más científicos, 58% de las mujeres dijo haber experimentado comportamientos de acoso potencial y 24% afirmó haber sido víctima de acoso sexual en el trabajo.[17] Además, por lo menos 10% dijo que había renunciado al empleo a causa del acoso sexual.[18] Las mujeres que desempeñan trabajos no tradicionales (tales como soldadora o supervisora de una sala de prensa), tienen más probabilidades de ser víctimas de acoso sexual.

EFECTOS ADVERSOS DEL ACOSO SEXUAL

Además de ser contrario a la ética, inmoral e ilegal, la idea de que el acoso sexual tiene efectos negativos está muy difundida. La persona acosada puede sufrir de tensión relacionada con el empleo, desmoralización, conflictos severos y disminución de la productividad. Un estudio efectuado con empleados de universidades y firmas comerciales, documenta algunos de los problemas asociados con el acoso sexual. Se encontró que aun a niveles bajos de frecuencia, el acoso sexual tiene un efecto significativo en el bienestar psicológico, actitudes laborales y comportamientos en el trabajo de las mujeres. Tanto en el caso de los empleados de firmas comerciales como en el de empleados de universidades, las mujeres que habían experimentado niveles elevados de acoso dijeron haber sufrido los peores efectos relacionados con el empleo y psicológicos. Asimismo, el estudio encontró que las mujeres que se habían visto sometidas a un nivel moderado de acoso también padecían efectos negativos.[19]

Otro estudio sobre los efectos a largo plazo del acoso sexual, indicó que los efectos negativos perduraban en término medio dos años a partir de la fecha del incidente. Es decir, 24 meses después de un incidente de acoso sexual, muchas mujeres seguían experimentando tensión, una menor satisfacción derivada del trabajo y menor productividad.[20]

NORMAS PARA PREVENIR Y ABORDAR EL PROBLEMA DEL ACOSO SEXUAL

Un punto de partida apropiado para manejar los problemas de acoso sexual consiste en crear una mayor conciencia de los tipos de comportamientos que se consideran acoso

sexual. Con frecuencia la diferencia es sutil. Suponga, por ejemplo, que usted coloca reproducciones de dos desnudos de Renoir, el pintor francés, sobre el escritorio de un compañero de trabajo. Es posible que dicho compañero lo considere como un acto de acoso. No obstante, si usted llevara al mismo compañero de trabajo a un museo para ver los originales de esas mismas reproducciones, es difícil que su comportamiento se considerara acoso sexual. A continuación se presenta una lista de comportamientos que se interpretan a menudo como acoso sexual en el ambiente de trabajo.[21] El hecho de estar consciente de estos comportamientos es de gran importancia porque muchas personas acusadas de acoso no tienen ningún deseo de ofender ni saben que están ofendiendo a los demás. Tales individuos son insensibles y con frecuencia están mal informados.[22] Si la gente se abstuviera de realizar estos actos, se evitarían muchos incidentes de acoso sexual.

1. **Comentarios inapropiados y connotaciones sexuales.** Es preciso no referirse a los compañeros de trabajo, subordinados, clientes y proveedores como seres sexuales y tampoco referirse a su apariencia de una manera sexual. Decirle a un compañero de trabajo que tiene unos pies soberbios o unos bíceps fabulosos es inapropiado en el lugar de trabajo.
2. **Apelativos cariñosos.** Absténgase de llamar a otros en el trabajo con nombres tales como "bonita", "monada", "cariño", "dulzura" o "querida". Podría argüirse que estos términos son sólo sexistas (diferentes funciones entre hombres y mujeres) y no constituyen acoso sexual, pero este argumento está perdiendo terreno porque cualquier comportamiento que rebaja a la gente sobre la base de su género puede interpretarse como acoso desde un punto de vista legal. Recuerde también que ciertas personas piensan que los apelativos cariñosos tienen connotaciones sexuales. Si no se sintiera atraído por otra persona, ¿utilizaría estos términos?
3. **Cumplidos sugestivos.** Es aceptable decirle a una persona que se ve bien, pero evite comentarios con matices sexuales, tal como mencionar que la ropa de la persona hace que su cuerpo luzca muy bien.
4. **Contacto físico.** Para evitar toda indicación que pueda sugerir acoso sexual, es mejor limitar el contacto físico a apretones de manos y algún abrazo ocasional. Abrazar a una persona con la que se ha trabajado durante largo tiempo es mucho más aceptable que abrazar a alguien que acaba de empezar a trabajar con usted. Trate de evitar comportamientos tales como arreglarle el arete a una compañera de trabajo, tocar el cabello y pellizcarle la barbilla a alguien.
5. **Besos en el trabajo.** Lo mejor es evitar los besos dentro del trabajo, excepto, quizá, un ligero beso en la mejilla en ocasión de alguna fiesta de la oficina. Es mucho más profesional saludar con un sincero y cálido apretón de manos a las personas que trabajan con usted.

La gerencia de la empresa también desempeña una importante función en la prevención y el manejo del acoso sexual. Sobre la base de observaciones realizadas por docenas de especialistas en recursos humanos y abogados laborales, la gerencia puede tomar varias medidas de vital importancia.[23] La piedra angular del control del acoso sexual es la creación y amplia difusión entre los empleados de una política sobre el acoso sexual. Entre las medidas de difusión, cabe mencionar la inclusión de una copia de la política sobre acoso sexual en los sobres de los salarios, distribuir una copia de la política a todos los empleados a través del correo electrónico y discutir la política en las reuniones de departamento.

Dicha política debe definir con sumo cuidado qué se considera acoso sexual y establecer con firmeza que la empresa mostrará una tolerancia cero respecto a dicho comportamiento. Es preciso especificar qué funcionarios de la compañía se encargarán de escuchar las quejas al respecto. Además, la empresa debe tener una *política de puertas abiertas* en cuanto al acoso sexual. Una política semejante significa que cualquier empleado preocupado por cuestiones de acoso sexual, puede acudir directamente a un funcionario de alto rango dentro de la empresa sin que su supervisor o jefe inmediato lo tome a mal.

Breves programas de capacitación en la empresa sobre el tipo de información que se presenta en este capítulo, forman también parte de los programas serios para prevenir y manejar el acoso sexual. No obstante, una presentación única de una película de 15 minutos de duración sobre el acoso sexual no es suficiente. Se recomienda hablar del tema con frecuencia.

Una vez que se ha producido un incidente de acoso sexual, por lo general la víctima deseará que se resuelva el conflicto. Dos estrategias básicas son utilizar un procedimiento formal de quejas o resolver usted solo el conflicto. Si escoge la segunda opción, se ahorra-

Se recomienda que la víctima real o potencial de acoso sexual use los siguientes métodos y tácticas para manejar el problema.

Procedimiento de queja formal. Siempre que un empleado crea que ha sido víctima de acoso sexual o si sospecha que un empleado ha cometido un acto de acoso sexual, la persona que presenta la queja debe informar a su supervisor inmediato sobre el incidente (siempre y cuando no sea el responsable del acto de acoso sexual) o al nivel inmediato superior si el supervisor es el responsable del acoso. El supervisor al que se le haya informado es responsable de ponerse en contacto de inmediato con el funcionario de la compañía designado para tratar estos asuntos. El funcionario le explicará a la persona que presenta la queja y al supervisor en cuestión, el procedimiento de investigación que se llevará a cabo. Todo el procedimiento será confidencial, incluyendo las conversaciones privadas con todas las partes involucradas.

Manejar el problema uno mismo. La forma más sencilla de manejar los problemas de acoso sexual, es hablar claro antes de que se convierta en un problema serio. La primera vez que suceda, responda algo como “No me gustan las bromas de carácter sexual”, “No me toques”.

FIGURA 7-2 Cómo manejar el acoso sexual



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 7-4

COMBATIR EL ACOSO SEXUAL

Los dos casos de interpretación de papeles de este ejercicio sirven de práctica para aplicar las técnicas recomendadas para combatir el acoso sexual. Las actividades tienen un contenido sexual implícito y su propósito es sólo didáctico. Todo estudiante que se sienta ofendido por ellos debe abstenerse de participar.

Escenario 1: El chistoso ofensivo. Un estudiante interpreta el papel de Max, un hombre al que le encanta contar chistes y anécdotas de carácter sexual en la oficina. A menudo lleva a la oficina un periódico amarillista para leerles pasajes de tipo sexual a sus compañeros de trabajo de ambos sexos. Otro estudiante desempeña el papel de Maxine, una mujer que trabaja en la oficina y que se siente ofendida por el humor de Max. Desea convencerlo de que sus chistes procaces constituyen un acto de acoso sexual. Max no cree estar cometiendo ningún acto de acoso sexual.

Escenario 2: La gerente de oficina coqueta. Un estudiante interpreta el papel de Bertha, una gerente de oficina soltera. Otro estudiante desempeña el papel de Bert, un hombre casado que entró hace poco a trabajar a la compañía como asistente de oficina. Bert es subordinado de Bertha y ella lo encuentra muy atractivo. Bertha va al escritorio de Bert y le hace comentarios tales como “parece que tienes unas piernas muy musculosas. Me pregunto cómo te verías en pantaloncillos de deporte”. A Bert le gustaría estar en buenos términos con Bertha, pero se siente incómodo con sus comentarios. También quisiera comportarse de manera profesional en la oficina.

Representen ambos escenarios frente a la clase durante unos ocho minutos. Los demás estudiantes observaran a los actores y después brindarán retroalimentación sobre cuán bien Maxine y Bert fueron capaces de prevenir o ponerle un alto al acoso sexual.

rá el tiempo necesario para efectuar una investigación a fondo. En la figura 7-2 se presentan los detalles de ambas estrategias para manejar los problemas de acoso sexual. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 7-4 le ofrece la oportunidad de practicar la manera de combatir el acoso sexual.

Una de las mejores recomendaciones que pueden hacerse para documentar casos de acoso sexual es llevar un diario de los incidentes de que haya sido víctima. Un registro de todos los incidentes impresiona de manera favorable a los funcionarios de la empresa, abogados y jueces (en caso de que llegara a haber un juicio). A continuación presentamos ejemplos de las anotaciones hechas por una mujer y un hombre:

- 17 de enero de 2006: Jim Quattrone, el gerente de cuentas por pagar, me invitó a cenar por sexta vez y de nuevo rechacé su invitación. Le dije no, no, no.
- 13 de marzo de 2007: Mi supervisora, Meg Evans, dijo que recibiría una evaluación del desempeño mucho más favorable si iba a su casa a cenar. Dijo que su marido estaría fuera de la ciudad, así es que podría pasar la noche en su casa si quería. Me sentí tan incómodo y presionado que inventé una excusa y le dije que ya tenía una relación exclusiva con otra persona.

RESUMEN

Un conflicto es una situación en la cual dos o más metas, valores o acontecimientos son incompatibles o se excluyen uno a otro. Los conflictos interpersonales pueden tener muchas fuentes o causas diferentes. Una de las fuentes fundamentales de conflicto en el trabajo es que la gente compite por recursos limitados. Otra de las principales causas de incompatibilidad es el conflicto de funciones, que se da cuando es preciso elegir entre dos exigencias o expectativas que compiten entre sí. Las exigencias laborales y familiares que compiten entre sí constituyen uno de los conflictos de funciones más importantes. Otras fuentes clave de conflicto son la incompatibilidad de caracteres, las personalidades agresivas, incluyendo a los bravucones, y descortesía y grosería.

En este capítulo se identificaron cinco estilos principales de manejo de conflictos: competitivo, complaciente, participativo, colaborativo (ganar-ganar) y evasivo. Todos los estilos se basan en una combinación de satisfacer los intereses propios (asertividad) y satisfacer los intereses de los demás (cooperación).

La confrontación y resolución de problemas son el método ideal para resolver los conflictos. Aprender a sacar provecho de las críticas constituye una manera eficaz de beneficiarse de un conflicto. Las personas que saben sacar provecho de las críticas son capaces de salirse de sí mismas y actuar como observadores objetivos cuando se les hace alguna crítica. Otra manera de manejar las críticas es desarmar a la oposición aceptando la crítica o adelantándose a ella. La reestructuración cognitiva reduce la gravedad del conflicto porque la persona trata de encontrar los aspectos positivos del mismo.

La negociación es uno de los métodos más importantes para resolver conflictos. Implica concentrarse más en los intereses generales que en posiciones específicas; estar dispuesto a realizar concesiones; empezar con una exigencia u oferta razonable, aunque siempre dejando un margen para la negociación, y hacer pequeñas concesiones en forma gradual. También es importante conocer de antemano la BATNA (mejor alternativa a un acuerdo negociado). En ocasiones, la ira puede ayudarle a lograr sus propósitos siempre y cuando sepa hacer buen uso de ella.

El acoso sexual es una forma de conflicto interpersonal con repercusiones legales. Las dos formas más comunes de acoso sexual son (1) exigir favores sexuales a cambio de un trato preferencial y (2) crear un ambiente hostil. El acoso sexual está muy difundido en el lugar de trabajo. Investigaciones realizadas indican que el acoso sexual tiene efectos adversos tanto mentales como físicos.

Un buen punto de partida para manejar las instancias de acoso sexual consiste en crear una mayor conciencia sobre los tipos de comportamiento que lo constituyen. Una de las principales formas de tratar el problema es establecer políticas y procedimientos específicos dentro de la empresa. Si se desea manejar en forma directa el problema del acoso sexual, la víctima debe presentar una queja formal o confrontar al agresor la primera vez que se produce el comportamiento indeseado. Es muy recomendable llevar un diario de los incidentes de acoso sexual.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Varias empresas grandes despiden cada año a 5% de su fuerza laboral que recibe las peores evaluaciones sobre el desempeño. ¿Qué tipo de conflictos piensa usted que puede generar esta práctica?
2. ¿Qué provecho puede sacar del hecho de conocer el estilo de un compañero de trabajo en cuanto a la resolución de conflictos?

3. ¿Cuáles son las desventajas de tener un estilo complaciente en el manejo de conflictos?
4. ¿Recuerda el conflicto hipotético entre Bill Budweiser y Anheuser Busch? ¿Qué solución propondría para satisfacer los intereses de ambas partes?
5. En años recientes, varios sistemas escolares les han pedido a los maestros que corrijan el trabajo de los estudiantes con tinta morada y no roja, porque el color rojo se asocia con una crítica demasiado dura. ¿Qué opina de los méritos del cambio de color de rojo a morado?
6. ¿Ha tratado en alguna ocasión de desarmar a la oposición? ¿Cuán eficaz fue la táctica?
7. ¿Cómo puede un estudiante valerse de la reestructuración cognitiva para superar el enfado que le causó haber recibido una baja calificación en un curso?
8. Imagínese a sí mismo comprando un automóvil de su elección. ¿Qué técnica (o técnicas) de negociación sería más probable que usara?
9. Los estudios efectuados han demostrado que las mujeres que trabajan en campos dominados por los varones, tales como supervisores de construcción u operadores de maquinaria pesada, tienen más probabilidades de ser víctimas de acoso sexual que las mujeres que trabajan en otros campos. ¿Qué explicación puede darle a este hecho?
10. ¿Constituye un acto de acoso sexual invitar a un compañero de trabajo a cenar por segunda vez cuando rechazó la primera invitación?

VISITE INTERNET

http://www.bambooweb.com
(Brinda pautas para resolver conflictos, incluyendo herramientas para el manejo de conflictos.)

http://www.mediate.com
(Resolución de conflictos en el trabajo.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

PREOCUPACIÓN POR LA VIOLENCIA

Vernon Bigsby es el director general y propietario de una importante embotelladora de bebidas gaseosas en Fort Wayne, Indiana. Cada cierto tiempo, la compañía invierte dinero para ayudar al personal administrativo y de supervisión a mantenerse al día en cuanto a nuevas tendencias importantes en los ámbitos de la tecnología y el manejo de recursos humanos. En fecha reciente, Bigsby comenzó a preocuparse por la violencia en el trabajo. Si bien la compañía no ha sufrido todavía ningún brote de violencia, Bigsby deseaba evitar a toda costa que pudiera suceder en el futuro. A fin de lograr su objetivo, Bigsby contrató los servicios de un asesor en recursos humanos, Sara Toomey, para organizar un seminario sobre la prevención de la violencia en el trabajo.

El seminario tuvo lugar en dos ocasiones, a cada una de las cuales asistió la mitad de los gerentes y supervisores. Chad Ditmar, un supervisor del turno de la noche, fue el primero en hacerse el listo al decir: "¿Para qué estamos aquí, para impedir que los empleados se rocíen unos a otros con soda?" Toomey respondió: "Mi trabajo sería muy fácil si sólo estuviera aquí para evitar ese tipo de bromas. Por desgracia, la realidad es que miles de armas letales están a disposición de los trabajadores todos los días. ¿Se han detenido a pensar el daño que podría causar un trabajador furioso a una víctima inocente si lo atacara con una botella rota?" Las risas en la sala se acallaron con rapidez.

Alrededor de una hora después del inicio del seminario, Sara Toomey proyectó una diapositiva en *PowerPoint* que describía las características de un trabajador con potencial para la violencia y dijo: "Es preciso estar consciente de que no todas las personas que presentan muchas de estas características se tornarán violentas, pero constituyen señales de advertencia. Lo mejor es estar pendiente de cualquier

trabajador que presente un gran número de estas características y comportamientos." (Consultar el Anexo 1 para ver la diapositiva en cuestión.)

Ditmar supervisa 45 empleados que trabajan de manera directa en el embotellado de tres marcas de gaseosa de la empresa. Los trabajadores de su departamento tienen entre 18 y 57 años de edad. Por lo general, el trabajo puede aprenderse en tres días, por lo que a los trabajadores se les clasifica como semicalificados. Después del incidente jocoso del principio, Ditmar se tomó el seminario muy en serio. Tomó muchas notas sobre lo que dijo la asesora y se llevó a su oficina una copia de la diapositiva de *PowerPoint*.

ANEXO 1. PERFIL DEL EMPLEADO VIOLENTO

- Varón blanco socialmente aislado (un solitario), de entre 30 y 40 años de edad.
- Fascinación por las armas y todo lo militar.
- Interés en acontecimientos violentos de publicación reciente.
- Problemas de control de carácter con un historial de amenazas.
- Problemas con el consumo de alcohol o drogas.
- Cambios súbitos de humor cada vez más frecuentes.
- Hace proposiciones de tipo sexual no deseadas a otros empleados.
- Malo para aceptar las críticas y rencoroso hacia la persona que lo critica.
- Presenta rasgos paranoicos y cree que la gerencia lo persigue sin causa.
- Culpa a otros de sus problemas.
- Se expresa con violencia y profiere amenazas de agarrar a golpes a otros empleados.
- Daña o destruye propiedad de la empresa.
- Disminución de la productividad o desempeño laboral poco consistente.

Al día siguiente del seminario, Ditmar le envió un correo electrónico a Gary Bia, el vicepresidente de operaciones, en el que le decía: "Necesito verte hoy mismo. Estoy preocupado por un problema de personal que puede ser explosivo." Bia hizo arreglos para ver a Ditmar esa tarde a las 5:45, antes de que empezara el turno de Ditmar.

"¿Qué sucede, Chad?" le preguntó Bia.

"Lo que sucede es que después de asistir al seminario sobre violencia, creo haber encontrado a alguien muy sospechoso. Ya sabes que en el turno de la noche siempre te topas con algunos tipos extraños. Algunos de ellos no llevan una vida normal. En mi turno, tengo a este tipo, Freddie Watkins. Es un solitario; se pinta franjas color de rosa en el cabello; tiene un tatuaje y una colección enorme de armas de la cual presume todo el tiempo. Dudo que tenga amigos y siempre está hablando de los juegos de video violentos que juega. Una vez estaba contando cómo estranguló a un perro que lo había mordido.

Lo que en verdad me preocupa es que Freddie dijo el otro día, que le daría un puñetazo a la siguiente persona que se atreviera a decir algo sobre su cabello.

"¿Estás de acuerdo en que es posible que tengamos un candidato para la violencia en el trabajo justo en mi departamento? Te estoy consultando a ti primero, Gary, pero quizá debería hablar con la asesora antiviolencia o con el personal de seguridad. ¿Qué debo hacer?"

Bia respondió: "Me parece muy bien que me pongas al tanto de este posible problema, pero necesito más información. Antes que nada, ¿has tenido algún problema de disciplina con Freddie?"

Ditmar dijo: "Todavía no, Gary, pero estamos hablando de un posible asesino en mi turno; creo que deberíamos hacer algo al respecto."

Bia replicó: "Créeme, Chad, que tomo en serio tu preocupación, pero no debemos precipitarnos. Déjame pensar en tu problema por lo menos durante un día."

Preguntas del caso

1. ¿Piensa que Gary debería tomar alguna medida? ¿Cuál?
2. ¿A qué tipo de conflicto se enfrenta Chad?
3. ¿Qué le aconsejaría a Freddie Watkins respecto a su trabajo?

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

EN UN APRIETO

Heather Lopez es una especialista en el desarrollo de productos en una compañía de telecomunicaciones. Durante los últimos siete meses ha trabajado como parte de un equipo para el desarrollo de un producto, constituido por gente de cinco diferentes departamentos de la compañía. Con anterioridad, Heather trabajaba tiempo completo en el departamen-

to de mercadotecnia. Sus responsabilidades básicas consistían en investigar el mercado potencial de una idea para un nuevo producto. El equipo de desarrollo de productos trabaja ahora en un producto que integrará las impresoras y copiadoras de la empresa.

El puesto que ocupaba Heather en el departamento de mercadotecnia se adaptaba bien a su estilo de vida. Heather estaba convencida de que podía cumplir con sus responsabilidades familiares y con su trabajo sin necesidad de sacrificar ninguno de los dos. Como explica Heather: "En mi antiguo trabajo solía trabajar todo el tiempo alrededor de 45 horas por semana. Mi horario era en esencia de 8:30 a 16:30 con un poco de trabajo por las noches y los sábados, pero éste lo podía hacer en casa.

"Brad, mi esposo, y yo teníamos un acuerdo que funcionaba muy bien para compartir la responsabilidad de llevar a nuestro hijo, Christopher a la escuela y recogerlo en las tardes en la guardería a la que va después de la escuela. Brad es un contador muy dedicado, así es que entiende muy bien la importancia de darle prioridad a la carrera profesional sin dejar de ser un buen padre de familia."

En su nuevo puesto como miembro del equipo para el desarrollo de productos. Heather se ha encontrado con algunas exigencias no anticipadas. Hace tres semanas, a las tres de la tarde, Tyler Watson, el líder del equipo de Heather, convocó a una reunión de emergencia para discutir un problema relacionado con el presupuesto del nuevo producto. La reunión empezaría a las cuatro y terminaría alrededor de las 18:30. "No se preocupen, muchachos", dijo el líder del equipo, "si vemos que necesitamos quedarnos más tarde, pediremos comida china".

Con una mirada de pánico en la cara, Heather le dijo a Tyler: "No puedo quedarme hoy a la reunión. Christopher espera que pase por él alrededor de las cinco a la guardería. Mi esposo está fuera de la ciudad y la guardería cierra a las seis en punto, así es que no cuentes conmigo para la reunión de hoy."

Tyler replicó: "Dije que se trataba de una reunión de emergencia y que necesitamos la contribución de todos los miembros del equipo. Necesitas organizar mejor tu vida personal para poder ser un miembro valioso del equipo, pero haz lo que tengas que hacer, al menos por esta vez."

Heather eligió marcharse de la oficina a las 16:30 para poder recoger a Christopher. Al día siguiente, Tyler no hizo ningún comentario sobre su ausencia, pero le dio una copia de las minutas y le pidió su opinión. El problema del presupuesto volvió a surgir una semana después. La alta dirección le pidió al equipo que redujera el costo del nuevo producto y sus costos iniciales de comercialización en 15 por ciento.

El viernes por la mañana, Tyler le dijo al equipo: "Tenemos hasta el lunes por la mañana para llegar a una estructura reducida de costo para el desarrollo de nuestro producto. Voy a dividir el proyecto en partes. Si nos reunimos como equipo el sábado a las ocho de la mañana, debemos poder acabar el trabajo hacia las seis de la tarde. Descansen bien esta noche para que estemos frescos mañana en la mañana. La compañía pagará el desayuno y el almuerzo."

Heather podía sentir cómo la tensión se apoderaba de su cuerpo mientras pensaba: "Christopher juega en las finales de su equipo infantil de futbol mañana a las 10. Brad hizo reservaciones para cenar a las 18:00 para que podamos llegar al *Fantasma de la Ópera* a las 20:00. ¿Debería decirle a Tyler que no está siendo razonable? ¿Debería renunciar? ¿Tendría que decirles a Christopher y a Brad que nuestras ocasiones especiales son menos importantes que una reunión de negocios en sábado?"

Preguntas del caso

1. ¿A qué tipo de conflicto se enfrenta Heather?
2. ¿Qué debería hacer Heather para resolver sus conflictos en cuanto a sus responsabilidades laborales y familiares?
3. ¿Qué debería hacer la compañía para ayudar a los empleados a manejar el tipo de conflicto que tiene Heather? O, ¿debería la empresa pensar que el dilema de Heather no es su problema?

INTERPRETACIÓN DE PAPELES EN RELACIÓN CON HABILIDADES INTERPERSONALES

Interpretación de papeles en la resolución de conflictos

Imagine que Heather, en el caso que acabamos de presentar, decide que su trabajo está afectando sobremanera su vida personal. No obstante, sigue pensando que su trabajo es valioso y no desea renunciar, por lo que decide discutir el problema con Tyler, el líder del equipo. Desde el punto de vista de Tyler, un profesional debe estar dispuesto a cumplir con las exigencias del trabajo y no puede esperar un horario de trabajo siempre predecible e inmutable. Una persona interpreta el papel de Heather y otra el de Tyler mientras tratan de resolver este conflicto entre el trabajo y la familia.

CAPÍTULO 8

Para llegar a ser un buen líder

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Identificar las principales características del liderazgo para su desarrollo personal.
2. Cultivar diversas actitudes y comportamientos que le ayudarán a ser carismático.
3. Desarrollar sus habilidades de liderazgo de equipo.
4. Comprender las maneras en que puede explotar su potencial de liderazgo.

Anu Shukla comenzó su carrera en la industria de la tecnología hace 17 años como vicepresidente de mercadotecnia y desarrollo de productos de Compuware/Uniface Corp. Afirmó no saber con anterioridad que los resultados se logran no porque los líderes cuenten con la estrategia perfecta o sepan cómo dar órdenes, sino porque las personas que trabajan para ellos sienten que tienen a su disposición todos los recursos necesarios para efectuar el mejor trabajo posible.

"Pensaba que impondría mi voluntad a la gente y que haría que me siguiera le gustara o no", dice. "No comprendía que mis empleados eran los caballos pura sangre y que mi trabajo consistía en quitarles los obstáculos del camino y ayudarlos a alcanzar el éxito."

A medida que fue ocupando diferentes puestos en empresas de alta tecnología, Shukla sostiene que se dio cuenta de que obtendría mucho mejores resultados si dejaba de ladrar órdenes y lograba que sus empleados comprendieran y aceptaran sus ideas por convicción propia. También empezó a escuchar lo que tenían que decir.

Pregunta para análisis

1. ¿Qué otra cosa piensa usted que hizo Shukla para crear un equipo de trabajadores leales?

Fuente: Reimpreso con autorización de Carol Hymowitz, "The Best Leaders Have Employees Who Would Follow Them Anywhere", febrero 10, 2004, B1, *The Wall Street Journal.*

Como se muestra en la anécdota que acabamos de presentar, el liderazgo en el trabajo significa influir y persuadir a la gente para que logre metas valiosas. Implica también ayudar a generar cambios constructivos, tales como incrementar las ventas u organizar el trabajo de manera más eficaz. Al trabajar por mejorar sus habilidades de liderazgo, la siguiente definición debe constituir una meta que tiene que esforzarse por alcanzar. **Liderazgo** es la habilidad de inspirar apoyo y confianza en las personas necesarias para lograr las metas de la empresa. El presidente de una compañía tal vez tenga que inspirar a miles de personas, en tanto que el líder de un equipo sólo tiene que inspirar a unas seis, pero no por ello su función es menos importante.

liderazgo La habilidad de inspirar apoyo y confianza entre la gente, cuya existencia es necesaria para lograr metas comunes.

Existen muchas otras definiciones de liderazgo. Bill Bradley, ex senador de Estados Unidos y jugador profesional de baloncesto, utiliza una definición de liderazgo que indica cuál es la función real del líder. Bradley percibe el liderazgo como lograr que la gente piense, crea, vea y haga lo que no hubiera hecho, si usted no estuviera presente.[1] En otras palabras, el líder constituye una diferencia.

Convertirse en líder no significa necesariamente que la compañía deba ponerlo a cargo de otros (ni asignarle un puesto de liderazgo). Usted puede llegar a ser un líder cuando los demás acaben por respetar su opinión y sus características personales y, por ende, sean influenciados por usted. Muchos piensan que el liderazgo existe en todos los niveles y que dentro de la organización siempre hay personas capaces de influir en los demás porque poseen las habilidades apropiadas o conocen los procedimientos de trabajo correctos.[2] La mayor oportunidad que tendrá de ejercer el liderazgo provendrá de una combinación entre ocupar un puesto formal y tener influencia personal. Un individuo que posee características personales atractivas y experiencia y que se encuentra en una posición de autoridad, verá que no es difícil ejercer una función de liderazgo.

El presente capítulo tiene un doble propósito. El primero consiste en darle a conocer los conceptos básicos necesarios para convertirse en un líder. El segundo es dirigirlo hacia el desarrollo de las habilidades requeridas para ser un buen líder.

Objetivo de aprendizaje 1 ►

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL LIDERAZGO QUE DEBEN DESARROLLARSE

Un factor importante para ser un buen líder es poseer la *materia prima necesaria*. En esta sección y la siguiente que trata del carisma, se describen los atributos personales que ayudan a una persona a dirigir a los demás en muchas situaciones. No obstante, es preciso estar consciente de que situaciones en extremo diferentes requieren un conjunto distinto de características de liderazgo. Por ejemplo, es posible que un líder deba mostrar mayor firmeza con los miembros del grupo que deben realizar una tarea desagradable que con aquellos cuyo trabajo es placentero.

Las nueve características del liderazgo que se describen a continuación, y se muestran en la figura 8-1, pueden desarrollarse, pero para conseguirlo, usted debe estar consciente de la importancia de la característica personal y luego vigilar su propio comportamiento a fin de hacer progresos reales. Con objeto de ayudarlo con dicho desarrollo, la descripción de cada una de las características se acompaña de una sugerencia para mejorar.

CONFIANZA EN SÍ MISMO

En casi todas las situaciones de liderazgo, es importante que el líder tenga confianza en sí mismo de una manera realista. Un líder que se muestra seguro de sí mismo sin llegar a ser pomposo ni arrogante, inspira confianza en los miembros del grupo. La confianza en sí mismo fue una de las primeras características del liderazgo que identificaron los investigadores, y las investigaciones actuales con líderes en un sinnúmero de situaciones diferentes subraya aún más la importancia de esta característica. Una amplia variedad de estudios ha demostrado que una mayor confianza en sí mismo puede mejorar el desempeño, incluido el hecho de ayudar al grupo a lograr sus metas.[3] Además de tener confianza en sí mismo, el líder debe proyectar dicha confianza al grupo.[4] La confianza en sí mismo no es sólo una característica de la personalidad, sino que también se refiere al comportamiento



FIGURA 8–1 Nueve características fundamentales del liderazgo
Las personas que poseen estas características suelen estar por lo general bien preparadas para llegar a ser buenos líderes. No obstante, muchas otras características y comportamientos contribuyen de manera importante a un liderazgo eficaz.

que muestra una persona en diferentes circunstancias. Es algo parecido a mantenerse tranquilo bajo presión. Podemos concluir que una persona es un líder que tiene confianza en sí mismo cuando es capaz de mantener la compostura durante una crisis, como cuando las instalaciones de la empresa se inundan durante la temporada más ocupada.

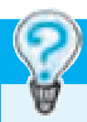
Usted puede darle al grupo una impresión de mayor confianza en sí mismo si habla con precisión, mantiene una buena postura y hace gestos apropiados, tales como señalar con el dedo índice hacia fuera. El desarrollo de la confianza en uno mismo es un proceso permanente; usted debe comportarse de manera adecuada en una gran variedad de situaciones. Se requiere una serie de victorias fáciles para empezar a tener confianza en uno mismo. El desarrollo ulterior de la confianza en sí mismo exige un desempeño satisfactorio en circunstancias que constituyen un desafío. Correr riesgos, tales como ofrecerse de voluntario para trabajar en un proyecto con el que no está familiarizado, contribuye a adquirir confianza en sí mismo, siempre y cuando el riesgo valga la pena.

ASERTIVIDAD

Una de las características más reconocidas del liderazgo es la **asertividad**, el hecho de mostrarse franco y directo al expresar exigencias, opiniones, sentimientos y actitudes. Si usted tiene confianza en sí mismo, le resultará más fácil mostrarse asertivo con la gente. Un líder asertivo puede decir: "Sé que la tormenta de hielo nos cerró el negocio durante cuatro días, pero podemos recuperar el tiempo perdido si todos cooperamos y trabajamos con inteligencia. En 30 días habremos alcanzado o superado nuestras metas para el trimestre." Esta afirmación refleja la confianza del líder en sus habilidades de liderazgo y su asertividad al expresar con exactitud lo que piensa.

asertividad Ser franco y directo en la expresión de requerimientos o exigencias, opiniones, sentimientos y actitudes.

La asertividad ayuda a los líderes a realizar una infinidad de tareas y a lograr metas. Entre ellas cabe mencionar confrontar a los miembros del grupo en relación con los errores que cometen, exigir un mejor desempeño y fijar altas expectativas. Un líder asertivo también presenta exigencias legítimas a la alta dirección, tales como solicitar equipo que el grupo necesita para realizar su trabajo.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 8-1

LA ESCALA DE LA ASERTIVIDAD

Instrucciones: Coloque una marca en la columna correspondiente según piense si en su caso el enunciado es por lo general verdadero o por lo general falso. Si tiene alguna duda respecto a cómo reaccionaría a un enunciado determinado, piense cómo respondería en general.

	Por lo general verdadero	*Por lo general falso*
1. Me resulta en extremo difícil decirle que no a un representante de ventas si es una persona agradable.	______	______
2. No tengo reparos en expresar críticas.	______	______
3. Si pienso que otra persona está siendo injusta, no dudo en decírselo.	______	______
4. El trabajo no es el lugar adecuado para mostrar los sentimientos.	______	______
5. No tiene caso pedir favores; la gente obtiene lo que se merece.	______	______
6. La diplomacia no tiene cabida en los negocios; diga siempre lo que piensa.	______	______
7. Si me pareciera que una persona tiene mucha prisa, la dejaría pasar delante de mí en la fila del supermercado.	______	______
8. Una de mis debilidades es que soy muy buena persona.	______	______
9. Con el fin de evitar una discusión, por lo general le doy a la gente lo que desea y no lo que pienso que es mejor.	______	______
10. Si siento ganas de hacerlo, me río en tono alto en público.	______	______
11. La gente suele decir que soy muy franco.	______	______
12. No tengo reparos en devolver mercancía que tenga aunque sea el mínimo defecto.	______	______
13. Me resulta en extremo desagradable tener que mostrar enojo hacia un compañero de trabajo.	______	______
14. La gente suele decir que soy demasiado reservado y que controlo mucho mis emociones.	______	______
15. En los negocios, la gente buena siempre llega en último lugar.	______	______
16. Lucho por mis derechos hasta el último detalle.	______	______
17. No tengo ningún reparo en devolver un abrigo a la tienda si no me sienta bien.	______	______
18. Después de tener una disputa con una persona, trato de evitarla.	______	______
19. Insisto en que mi cónyuge (o compañero de cuarto o socio) haga la parte que le corresponde de las tareas desagradables.	______	______
20. Me resulta difícil mirar a los ojos a otra persona cuando no estamos de acuerdo.	______	______
21. He llorado entre amigos en más de una ocasión.	______	______
22. Si alguien sentado cerca de mí en el cine no deja de hablar, le pido que se calle.	______	______
23. Soy capaz de negarme a asistir a eventos sociales si la gente que me invita no me cae bien.	______	______
24. Es de mal gusto decir lo que se siente en realidad por otra persona.	______	______

25. En ocasiones demuestro mi enojo maldiciendo o rebajando a otra persona. ______ ______
26. Siento renuencia a hablar en una reunión de trabajo. ______ ______
27. No tengo ningún problema para pedirles a mis amigos pequeños favores como que me lleven al trabajo en su automóvil mientras el mío está en el taller. ______ ______
28. Si una persona estuviera hablando en voz muy alta en un restaurante y eso me molestara, no dudaría en decírselo. ______ ______
29. A menudo acabo las oraciones de otras personas por ellas. ______ ______
30. No me resulta difícil expresar el amor y el afecto que siento hacia otra persona. ______ ______

Calificación total ______

______

Calificación e interpretación: Las respuestas para determinar su asertividad son:

1. Por lo general falso
2. Por lo general verdadero
3. Por lo general verdadero
4. Por lo general falso
5. Por lo general falso
6. Por lo general verdadero
7. Por lo general falso
8. Por lo general falso
9. Por lo general falso
10. Por lo general verdadero
11. Por lo general verdadero
12. Por lo general verdadero
13. Por lo general falso
14. Por lo general falso
15. Por lo general verdadero
16. Por lo general verdadero
17. Por lo general verdadero
18. Por lo general falso
19. Por lo general verdadero
20. Por lo general falso
21. Por lo general verdadero
22. Por lo general verdadero
23. Por lo general verdadero
24. Por lo general falso
25. Por lo general verdadero
26. Por lo general falso
27. Por lo general verdadero
28. Por lo general verdadero
29. Por lo general verdadero
30. Por lo general verdadero

Concédase un punto por cada una de sus respuestas que coincida con la clave de calificación. Si su calificación es de 15 o menos, lo más probable es que en este momento no sea usted una persona asertiva. Una calificación de 16 a 24 indica que es usted asertivo. Una calificación de 25 o más indica que usted es una persona agresiva. Repita esta prueba en unos 30 días para saber si sus respuestas han variado. También puede analizar sus respuestas con un amigo cercano para ver si él tiene la misma percepción sobre su asertividad.

Ser asertivo es muy diferente de ser agresivo o pasivo (o no-asertivo). Las personas agresivas presentan sus exigencias de manera insistente, desagradable y poco considerada. Las personas pasivas suprimen sus propias ideas, actitudes, sentimientos y pensamientos como si temieran que los demás fueran a oponerse a ellos. Las personas no-asertivas suelen también ser en exceso acomodaticias.

Desarrollar una mayor asertividad se parece mucho a tratar de ser menos tímido. Usted debe obligarse a aprovechar las oportunidades que se le presenten de expresar sus sentimientos y necesidades. Por ejemplo, si le molesta algo que hace uno de sus compañeros de equipo, dígale: “En general, me gusta trabajar contigo, pero eso que estás haciendo me molesta.” También puede practicar la expresión de emociones positivas, tales como decirle a un compañero de trabajo: “Me da gusto que estemos trabajando juntos en este proyecto, porque me agrada la manera en que trabajas.”

Para la mayor parte de las personas, es más fácil expresar exigencias o deseos que expresar sentimientos. Las personas que empiezan a expresar sus deseos a menudo se sorprenden de los resultados. Por ejemplo, si usted está considerando la posibilidad de comprar un artículo que está fuera de su presupuesto, trate de decir: “Este producto me gusta mucho, pero todo lo que puedo gastar son 75 dólares menos del precio que usted pide, ¿podemos hacer negocio?” Efectúe el Examen de autovaloración 8-1 para darse una idea de su nivel de asertividad.

INTEGRIDAD Y MORALIDAD

Por lo general, los miembros de grupos creen que los líderes deben ser honestos, íntegros y tener credibilidad y, en consecuencia, ser confiables. Los líderes mismos creen que la honestidad es un factor que influye en su eficiencia. Ser honesto con los miembros del equipo ayuda a crear confianza, que a su vez conduce a una mayor cooperación y espíritu de equipo. En años recientes, la confianza en los líderes de negocios se ha visto perjudicada por escándalos financieros en compañías tan renombradas como la Enron Corporation y MCI/WorldCom (hoy en día MCI). Los ejecutivos de esas compañías se enriquecieron vendiendo acciones de la compañía justo antes de que, según su acertado pronóstico, el precio de las acciones se derrumbara. Asimismo, estos ejecutivos aconsejaron a los empleados que no vendieran sus acciones o que compraran más.

El experto en administración Dale Zand considera la confianza como una de las tres piedras angulares del liderazgo, junto con el conocimiento y el poder.[5] Confiar en los miembros del grupo significa que el líder está dispuesto a cederles una parte del control que ejerce sobre ellos, tal como dejar que los miembros del grupo tomen más decisiones por sí mismos y no discutirles las cuentas de gastos. La siguiente anécdota, contada por Fred Smith, el fundador de FedEx, ejemplifica la importancia que puede tener la confianza en una organización.

Una ventisca interrumpió el servicio de una estación retransmisora de radio situada en la cima de una montaña, por lo que se interrumpió el servicio telefónico en varias oficinas de FedEx. La compañía de teléfonos dijo que se necesitarían cinco días para reparar las líneas. Por su propia cuenta, un experto de telecomunicaciones de FedEx llamado Hal contrató un helicóptero para trasladarse al sitio. El piloto no pudo aterrizar, pero fue capaz de bajar lo suficiente para que Hal saltara sin problema. Hal se afanó en la profunda nieve y arregló el problema.

Según Smith, Hal llegó a tales extremos por mantener la organización en funcionamiento porque existía una confianza mutua entre el patrón y el empleado. Hal sabía que no se le reprendería por incurrir en un gasto semejante para solucionar el problema telefónico.[6]

La moralidad se relaciona muy de cerca con la confiabilidad porque es más probable que se tenga confianza en un líder que se apega a principios morales. Un líder con un elevado criterio moral cree que tiene una responsabilidad ética tanto para con los miembros del grupo como para con las personas que no pertenecen al mismo.[7] En consecuencia, el líder no dará un trato preferencial a los empleados con los que tiene una relación de amistad fuera del trabajo. Asimismo, el líder moral no trataría de engañar a los clientes ni de inventar excusas por no pagarles a los proveedores a tiempo.

El capítulo 13, que trata del comportamiento ético, brinda detalles sobre la honestidad en el ámbito del trabajo. Ser honesto es una excelente forma de ganarse la confianza de los demás. Un buen punto de partida para desarrollar un gran sentido de honestidad y moralidad consiste en seguir una variación de la Regla de Oro: Sea tan honesto con los demás como le gustaría que ellos lo fueran con usted.

ESTABILIDAD EMOCIONAL

Cualquiera que ha trabajado para un supervisor inestable confirmará la importancia de la estabilidad emocional como una de las características del liderazgo. (Como se señala en el capítulo 2, la estabilidad emocional equivale a obtener una calificación baja en el renglón de actitudes neuróticas en el Modelo de Cinco Factores.) Es importante que un líder posea estabilidad emocional porque los miembros del grupo esperan y necesitan constancia en la manera en que son tratados.

A Kenneth Chenault, director ejecutivo de American Express, y el primer estadounidense de raza negra en ser el ejecutivo de más alto rango de una de las empresas incluidas en la revista Fortune 500, se le conoce por su carácter tranquilo. Si bien es un ejecutivo asertivo y firme, siempre se muestra calmado y en control. Una encuesta realizada entre sus colegas pasados y presentes, señala que su personalidad carece de las asperezas que suelen acompañar a una fiera ambición. Ninguna de las personas encuestadas, fue capaz de recordar una sola ocasión en que Chenault hubiese perdido el control o siquiera levantado la voz. Chenault subraya que tener los valores apropiados (tales como preocuparse por el bienestar de los demás) le da estabilidad a la carrera de una persona.[8]

La estabilidad emocional es difícil de desarrollar, pero las personas pueden aprender a controlar muchos de sus exabruptos emocionales. Las personas incapaces de controlar sus emociones, pero que desean llegar a ser líderes deben buscar la ayuda de un profesional en salud mental.

SENTIDO DEL HUMOR

No está bien definido si el sentido del humor es una característica o un comportamiento, pero como quiera que se le clasifique, el empleo eficaz del humor se considera una parte importante de la función de líder. En el lugar de trabajo, el humor desempeña funciones tales como aliviar la tensión y el aburrimiento y reducir la hostilidad. Dado que el humor le ayuda al líder a disolver tensiones y a evitar que estallen conflictos, también colabora en ejercer poder sobre el grupo. Un estudio realizado en una importante institución financiera señaló que las unidades de los líderes que recurren al humor con frecuencia tienen un mejor desempeño. (¡Otra interpretación es que resulta más fácil reír cuando la actuación del equipo es buena!) Entre las formas de humor más utilizadas por los gerentes cabe mencionar "valerse del humor para suavizar las cosas en periodos de tensión" y "hacer que nos riamos de nosotros mismos cuando nos mostramos demasiado serios".[9]

El reírse de sí mismo es el preferido de los comediantes y de los líderes de organizaciones. Cuando las bromas se dirigen a uno mismo, nadie puede sentirse insultado ni menoscabado, pero uno logra su objetivo. Un ejecutivo de mercadotecnia de Gateway le dijo hace algunos años a un subcontratista: "Quiero que diseñen un programa de computación para fotografía tan sencillo que hasta los gerentes de mi nivel puedan aprender a usarlo."

El humor requiere creatividad, y al igual que sucede con ésta, la práctica puede ayudar a mejorarlo. Realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 8-1 para adquirir cierta experiencia en hacer comentarios humorísticos en el trabajo.

CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO Y OBJETIVIDAD CONSIGO MISMO

Los líderes eficientes están conscientes de sus puntos fuertes y de sus limitaciones. Este conocimiento les permite capitalizar sus puntos fuertes y superar sus debilidades. Por ejemplo, es posible que un líder se dé cuenta de que le cuesta trabajo confiar en los de-



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 8-1

EL LÍDER INGENIOSO

Los estudiantes forman grupos para resolver problemas, de alrededor de cinco personas, con el fin de inventar comentarios humorísticos que un líder podría hacer en los siguientes escenarios. Una vez que los grupos han formulado sus comentarios ingeniosos, pueden compartirlos y compararlos con los de otros grupos. Los grupos también tienen la opción de decidir que una situación en particular es demasiado grave para bromear.

Escenario 1: El gerente de una tienda desea comunicarles a los empleados lo mal que ha estado el negocio en los últimos tiempos. Las ventas se han reducido alrededor de 20% durante tres semanas consecutivas.

Escenario 2: Un líder debe comunicarle al grupo que los salarios han sido congelados por un año más a causa de las pocas ventas. El líder sabe que los miembros del grupo han estado esperando con ansia noticias sobre los aumentos de sueldo.

Escenario 3: A causa de un incremento sin precedente en el número de pedidos, todo el personal asalariado deberá trabajar alrededor de 65 horas por semana durante las siguientes 10 semanas. Además, el personal de la fábrica y la oficina deberán trabajar sábados y domingos.

Escenario 4: Una firma de asesoría especializada en ayudar a las empresas a reducir su fuerza de trabajo ha visto disminuir de manera alarmante la demanda de sus servicios en los últimos meses. En consecuencia, la compañía se ve obligada a reducir su fuerza de trabajo. El fundador de la compañía debe anunciar a los empleados la decisión de despedir a algunos de ellos.

más. El estar consciente de este problema, hace que el líder se obligue a no desconfiar de alguien sin tener pruebas suficientes. Otro líder puede descubrir que le encanta aconsejar a los miembros del grupo y puede dirigir esta actividad a mejorar el desempeño. Ser objetivo respecto a uno mismo se refiere a la capacidad de verse a uno mismo como se vería a cualquier otra persona, sin ser subjetivo.

Usted puede aumentar el conocimiento de sí mismo y la objetividad consigo mismo si pide a los demás de manera periódica retroalimentación sobre estos puntos y compara lo que le digan con su propia percepción del mismo factor. Por ejemplo, usted puede pensar que se comunica de una forma agradable e interesante. Al hablar con otras personas sobre su estilo de comunicación, quizá descubra que ellos comparten su opinión y puede llegar a la conclusión de que lo que piensa de sus habilidades de comunicación es acertado.

Otra técnica para mejorar el conocimiento de sí mismo y la objetividad consigo mismo es efectuar exámenes de autovaloración como los que aparecen en este libro. Aun cuando no lo describan con toda exactitud, lo hacen reflexionar sobre sus características y comportamientos.

HABILIDADES COGNITIVAS Y CLARIDAD

factores cognitivos
Término colectivo con el que se designan las habilidades intelectuales y de resolución de problemas.

Tanto la capacidad intelectual como la personalidad son importantes para tener éxito como líder. A fin de inspirar a la gente, realizar cambios constructivos y resolver problemas en forma creativa, los líderes deben poseer agudeza mental. A las habilidades intelectuales y de resolución de problemas se les da el nombre colectivo de **factores cognitivos**. El término *cognición* se refiere a los procesos o facultades mentales que permiten la adquisición de conocimientos.

Una de las principales razones por las cuales ha aumentado la importancia de las habilidades cognitivas para el liderazgo es que le permiten al líder adquirir conocimientos. Hoy en día se considera que el procesamiento de conocimientos constituye la *competencia central* (habilidad fundamental) de las organizaciones. La función del líder consiste tanto en generar ideas útiles como en recopilarlas de otras personas inteligentes que pertenecen a la organización.[10] En el capítulo 2 se analizaron dos habilidades cognitivas: capacidad intelectual y el factor personal de tener una actitud abierta a la experiencia. Otra habilidad cognitiva de vital importancia, es el *conocimiento del negocio* o habilidad técnica. Un buen líder tiene que poseer competencia técnica o profesional en alguna disciplina, sobre todo cuando su responsabilidad es dirigir a un grupo de especialistas. Es difícil que un líder establezca una relación con los miembros del grupo cuando no sabe lo que hacen ni entiende de lo que hablan. Uno de los principales obstáculos para la eficacia del liderazgo es la falta de respeto por parte de los miembros del grupo hacia las habilidades técnicas del líder.

Poseer una gran inteligencia es de gran importancia para los líderes cuando tienen la oportunidad de tomar decisiones por ellos mismos y dirigir (dar instrucciones técnicas) a los miembros del grupo.[11] La habilidad de resolver problemas tiene una importancia menor cuando el líder delega gran parte de sus responsabilidades en otras personas.

En estrecha relación con las habilidades cognitivas está la habilidad del líder para expresar con toda claridad lo que es preciso lograr para construir un futuro mejor, aunque el futuro sea sólo la próxima semana. Sobre la base del estudio que realizó de algunos de los líderes de negocios de mayor éxito en el mundo, Marcus Buckingham llegó a la conclusión de que el líder debe definir el futuro con gran vivacidad para que la gente sepa a dónde se dirige. El líder también debe ser claro sobre aspectos tales como definir al servicio de quién está el grupo. Por ejemplo, Denny Clements, el gerente general del Grupo Lexus de Toyota, dice que la única gente a la que Lexus trata de servir es aquella que piensa que el tiempo es precioso. Tanto la fabricación como el servicio de los automóviles se basan en ahorrarle tiempo a los clientes.[12] El responsable de un salón de belleza podría decirles a sus estilistas: "Nuestro verdadero propósito es incrementar la autoestima de nuestros clientes. Todos deben sentirse un poco mejor acerca de sí mismos al salir de nuestro salón."

No es fácil incrementar la capacidad intelectual o inteligencia que uno posee, pero sí es posible desarrollar las habilidades cognitivas mediante el estudio constante y el trabajo en problemas que constituyen un desafío. El simple hecho de mantenerse al corriente con los avances en su campo puede ayudarle a conservar la agudeza mental. Para que un líder brinde claridad, debe pensar y decidir sin lugar a dudas lo que desea lograr.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Como se describe en el capítulo 2, la inteligencia emocional se refiere a la habilidad de reconocer sus emociones y las de la gente que lo rodea. La inteligencia emocional también se refiere a ser capaz de trabajar en forma adecuada con las emociones de los demás para resolver problemas, incluido el hecho de escucharlos y mostrar empatía. Así pues, la inteligencia emocional es una mezcla de habilidades psicológicas que le permiten al líder relacionarse de una manera eficaz con la gente. La investigación realizada por Daniel Goleman en una amplia variedad de empresas indica que todos los grandes líderes poseen una característica en común: una extraordinaria inteligencia emocional.[13] Un ejemplo específico es que un gerente o líder eficiente puede, a menudo, reconocer los motivos detrás de las acciones de un empleado.

Trate de imaginar que es usted el líder de un equipo. Vanessa, una de los integrantes del equipo, le dice: "Estoy preocupada por Rick; creo que necesita ayuda. Parece que tiene un problema con la bebida." Si usted posee una buena inteligencia emocional, podría pensar: "Me pregunto por qué Vanessa me dice esto. ¿Está sólo intentando ser útil o se trata de un ataque contra Rick?" En consecuencia, usted trataría de encontrar alguna prueba tangible del supuesto problema de Rick antes de actuar, y también trataría de pasar más tiempo con Vanessa para poder comprender mejor sus motivos.

Si carece de inteligencia emocional, lo más probable es que llame de inmediato a Rick, lo acuse de tener un problema con el alcohol, le ponga un ultimátum y le diga que o consigue ayuda o tendrá que despedirlo.

La inteligencia emocional también se refleja en un líder que incorpora un toque humano a las actividades de negocios, tal como crear una relación personal con los empleados y los clientes. Hace varios años, Mattel, el fabricante de juguetes, reclutó a Robert A. Eckert, quien en aquella época trabajaba en Kraft Foods, para que ocupara el puesto de director ejecutivo. En aquel tiempo, Mattel tenía graves problemas financieros y varios gerentes clave estaban saliendo de la compañía. Eckert actuó con rapidez para solucionar los problemas del famoso fabricante de juguetes. La primera medida que tomó fue la de almorzar con los empleados en la cafetería de la empresa cada vez que le era posible. En el curso de estos almuerzos, hablaba con franqueza con empleados elegidos al azar y les aseguraba que su desarrollo y crecimiento personal dentro de la compañía era una parte importante de su plan para sacar a la empresa adelante. Eckert observa: "En este caso, la inteligencia emocional que había desarrollado con el transcurso de los años, fue más importante para tener éxito que mis habilidades tradicionales y analíticas de administración."[14]

La inteligencia emocional puede desarrollarse trabajando en algunos de sus elementos, descritos en el capítulo 2. Asimismo, es importante crear el hábito de tratar de comprender los sentimientos y emociones de las personas que lo rodean. Pregúntese: "¿Cómo me siento respecto a lo que está sucediendo?" Cuando tenga una corazonada acerca de los motivos de alguien, trate de obtener retroalimentación en el futuro para ver si estaba en lo cierto. Por ejemplo, una discreta investigación puede sacar a relucir que Vanessa y Rick son rivales y tienen un conflicto de personalidades.

PASIÓN Y ENTUSIASMO

Una de las características sobresalientes de los grandes líderes es la pasión y el entusiasmo que muestran por su trabajo, muy similares a los que pueden observarse en las personas creativas. La pasión se refleja en el gusto por el negocio, los clientes y los empleados, así como también en un impulso constante por realizar el trabajo y lograr las metas de la empresa. La pasión por el trabajo puede verse con toda claridad en líderes empresariales y propietarios de pequeños negocios, preocupados por hacer crecer el negocio. Muchos líderes utilizan la palabra *amor* para describir su pasión por su trabajo, negocio y empleados.

A fin de ser capaz de mostrar pasión y entusiasmo por su trabajo, usted debe encontrar primero un trabajo que le genere una chispa interior. El trabajo que usted elija debe ser tan o más atractivo que su pasatiempo favorito. Si piensa que no todos los aspectos de su trabajo son atractivos, trate de encontrar los elementos más satisfactorios o que lo motiven más. Por ejemplo, el ejecutivo de Mattel de quien hablamos antes encuentra tan atractivos los aspectos interpersonales de su trabajo que su pasión inspira a los empleados.

Objetivo de aprendizaje 2 ▶

SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR CARISMA

carisma Cualidad especial de los líderes cuyos propósitos, capacidades y extraordinaria determinación los distingue de los demás. (Sin embargo, otras personas, además de los líderes, pueden ser carismáticas.)

En años recientes, los estudios sobre el liderazgo han subrayado la importancia de los líderes capaces de inspirar y guiar a otros hacia la consecución de grandes logros. Se dice que tales líderes poseen **carisma**, una cualidad especial de los líderes cuyos propósitos, poderes y extraordinaria determinación los distinguen de los demás.[15] Un factor importante del carisma, es que refleja una percepción subjetiva por parte de la persona influenciada. Mucha gente considera a líderes, tales como Bill Gates de Microsoft Corporation, poderosos y capaces de inspirar a los demás. Con todo, también le resulta desagradable a mucha gente y es tema de caricaturas despectivas en periódicos y un gran número de sitios de Internet dedicados a hablar mal de él.

El término *carisma* se usa con mayor frecuencia en referencia a líderes que se conocen a nivel nacional e internacional, aunque también pueden ser carismáticos los supervisores de primer nivel, líderes de equipo y entrenadores deportivos de ligas menores. Uno de los factores que más contribuyen al carisma, consiste en poseer una personalidad dinámica por sí misma, pero una persona puede realizar un sinnúmero de actos que también contribuyen al carisma. A continuación se presentan algunas sugerencias para comportarse de manera carismática, todas basadas en las características y comportamientos que suelen observarse en líderes carismáticos. Si usted no es todavía un líder, recuerde que el hecho de que otros piensen que usted es carismático puede ayudarle a convertirse en uno.

1. **Sea capaz de comunicar una visión.** Un líder carismático ofrece una imagen atractiva de a dónde se dirige la organización y la manera de llegar allí. Una visión es más que una predicción porque describe una versión ideal del futuro de toda una organización o de una unidad de la misma, tal como un departamento. Richard Branson, el extravagante empresario inglés, ha inspirado a cientos de empleados con su visión de la marca Virgin como líder del mercado en docenas de campos. Entre los logros que ha alcanzado hasta el momento para convertir esta visión en realidad se encuentran la Virgin Atlantic Airline, Virgin Megastores y Virgin Cinema. El supervisor de un servicio de asistencia jurídica puede comunicar una visión tal como: "Nuestro grupo de asistentes jurídicos será conocido como el grupo de asistentes jurídicos más profesional y valioso de Arizona." El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 8-2 le ofrecerá la oportunidad de desarrollar sus habilidades de visionario (una palabra muy de moda en el ámbito de los negocios).
2. **Utilice con frecuencia metáforas y analogías.** Para inspirar a la gente, el líder carismático usa un lenguaje vívido y metáforas y analogías atrayentes. Use metáforas para inspirar a la gente que lo rodea. Una de las metáforas que suelen emplearse después de que un grupo ha sufrido un tropiezo es: "Como el ave fénix, renaceremos de las cenizas de la derrota." Para levantarle la moral a su equipo de mantenimiento, una supervisora le dijo al grupo: "Nos parecemos mucho al sistema de calefacción y aire acondicionado de una casa. Mucha gente ni siquiera se acuerda de nosotros, pero si no estuviéramos ahí su vida sería muy incómoda."



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 8-2

CREACIÓN DE UNA VISIÓN

La clase se organiza en pequeños grupos de resolución de problemas. Cada grupo crea una visión para una unidad de una organización o para toda una organización de su elección. Los estudiantes pueden elegir una empresa comercial o dependencia gubernamental muy conocida o una organización que les sea familiar. La visión debe ser de unas 25 palabras y describir un futuro glorioso. Una visión no es tan sólo una meta específica, tal como "En el 2010 nuestra compañía tendrá ventas por 10 millones de dólares". Recuerden que la visión que ustedes creen debe servir de inspiración a toda la gente que forma parte de la organización.

3. **Inspire confianza.** Haga que sus actos estén siempre en congruencia con sus promesas. Como ya mencionamos, la confiabilidad es una de las características fundamentales del liderazgo. Haga que la gente crea en su capacidad dando a conocer sus logros de manera educada y con tacto.
4. **Muéstrese lleno de energía y orientado hacia las metas.** Impresione a los demás con su energía e ingenio. A fin de incrementar sus reservas de energía, haga ejercicio, coma bien y descanse lo suficiente. Mostrarse optimista acerca de lo que usted y el grupo pueden lograr está muy relacionado con la orientación hacia las metas. La gente también suele asociar el optimismo con la energía, en tanto que los refunfuños se asocian con la falta de la misma. Asimismo, puede fortalecer la imagen de energía que proyecta cambiando con frecuencia el tono de voz y evitando moverse con lentitud.
5. **Muéstrese cálido y expresivo en sus emociones.** Una de las características más importantes del líder carismático es la capacidad de expresar los sentimientos con franqueza, por lo que la asertividad es uno de los principales elementos del carisma. Al tratar con los miembros del equipo, diga lo que siente en ese momento, como por ejemplo: "Me siento muy contento porque sé que para mediados de octubre habremos alcanzado nuestros objetivos de fin de año." Otra manera de mostrarse carismático es mediante el uso de expresiones emocionales no verbales, tales como los gestos cálidos y el contacto físico (sin tinte sexual) ocasional con los miembros del equipo. Recuerde, empero, que a mucha gente no le agrada que la toquen cuando está trabajando. Sonreír con frecuencia es otra forma de ser expresivo en cuanto a las emociones y una cálida sonrisa suele indicar que se trata de una persona confiada y preocupada por los demás, lo cual contribuye a que los otros piensen que tiene carisma.
6. **Comparta con facilidad historias de la vida real.** Una excelente manera de crear una relación es contar historias que transmiten un mensaje. A la gente le encanta oír sobre las penurias que pasó un departamento o compañía en sus inicios, como por ejemplo, que Dell Computer empezó en un cuarto de un dormitorio de la Universidad de Texas. Contar historias edificantes se ha convertido en una técnica muy difundida para establecer una relación con los empleados. La narración de historias le confiere al narrador un toque de calidez y ayuda a crear lazos comunes entre la gente que conoce la misma historia.
7. **Sea franco y directo.** Practique ser directo al decir lo que desea en vez de andarse con rodeos y mostrarse evasivo. Si quiere que alguien lo ayude, no pregunte, "¿Estás ocupado?" En lugar de ello, pregunte, "¿Puedes ayudarme con un problema que tengo?"
8. **Haga que toda la gente que conozca sienta que es importante para usted.** Por ejemplo, salude a todos en los eventos sociales de la empresa y agradezca con frecuencia a las personas, tanto en forma verbal como a través de notas por escrito.
9. **Multiplique la eficacia de su apretón de manos.** Cuando salude a la gente, dé un apretón de manos firme, pero sin lastimarla, y mírela a los ojos el tiempo suficiente para ver de qué color son. Si actúa de esta manera, proyectará una imagen de interés y preocupación por la persona.[16]
10. **Mantenga una postura erguida cuando esté de pie y emplee otros signos no verbales de confianza en sí mismo.** Practique una postura correcta y reduzca al mínimo acciones tales como juguetear con nerviosismo con las manos o algún objeto, rascarse, golpetear con el pie y hablar en forma monótona y aburrida. Camine con presteza, pero sin dar la impresión de que está huyendo de algo. Vista bien y a la moda, pero sin llegar al extremo de que la gente se fije más en la ropa que lleva que en usted mismo.
11. **Esté dispuesto a correr riesgos personales.** Por lo general, los líderes carismáticos corren riesgos y esto aumenta su carisma. Algunos de los riesgos que puede correr son concederle un crédito mayor a un negocio que apenas empieza, sugerir una idea brillante pero costosa y recomendar que se le dé una oportunidad en la empresa a un ex convicto.

12. **Haga gala de sus logros.** Los líderes carismáticos no son tímidos. Por el contrario, cantan sus propias alabanzas y hacen que los demás se enteren de cuán importantes son. Sin parecer demasiado pagado de sí mismo, usted también puede informar a otros de sus logros tangibles. Explíqueles la importante función que desempeñó dentro de su equipo o cómo logró ciertas metas difíciles.

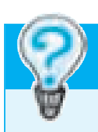
A pesar de la importancia que tiene desarrollar el carisma, mostrar un carisma excesivo y extravagante puede resultar contraproducente, porque los demás pueden pensar que es usted vanidoso y pagado de sí mismo. En consecuencia, la idea es intercalar cierta humildad, como reconocer de inmediato cuando comete un error.

Objetivo de aprendizaje 3 ▶

DESARROLLO DE HABILIDADES PARA ACTUAR COMO LÍDER DE UN EQUIPO

liderazgo participativo
Compartir la autoridad con el grupo.

A medida que las organizaciones utilizan cada vez más equipos, algunas de las mejores oportunidades para practicar el liderazgo se presentan en calidad de líder de un equipo. Por lo general, el líder de un equipo tiene que rendir cuentas a un gerente de nivel superior. El líder de un equipo no es un jefe en el sentido tradicional de la palabra, sino alguien que tiene la función de facilitar y aconsejar y que comparte el poder de tomar decisiones con los demás integrantes del equipo. (Un facilitador es una persona que ayuda a que sucedan las cosas sin asumir el control.) El líder de un equipo practica un **liderazgo participativo**, es decir, comparte la autoridad con el grupo. El Examen de autovaloración 8-2 le brinda la oportunidad de determinar cuáles son sus actitudes respecto del liderazgo participativo. A continuación analizaremos nueve técnicas, incluidas en la figura 8-2, que pueden incrementar su eficiencia como líder de un equipo.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 8-2

¿QUÉ TIPO DE LÍDER ES O SERÍA USTED?

Instrucciones: Coloque una marca en la columna correspondiente según piense si en su caso el enunciado es por lo general verdadero o por lo general falso. Tenga presente lo que ha hecho o lo que piense que haría en los escenarios y actitudes descritos.

	Por lo general verdadero	*Por lo general falso*
1. Es más probable que yo mismo me ocupe de una tarea importante a que se la dé a un miembro del grupo.	_____	_____
2. Preferiría ocuparme de los aspectos analíticos del trabajo de un gerente a trabajar en forma directa con los miembros del grupo.	_____	_____
3. Un aspecto importante de mi manera de dirigir a un grupo es mantener a los miembros del equipo enterados casi todos los días sobre cualquier información que pueda afectar su trabajo.	_____	_____
4. Pienso que es una buena idea darle el mismo problema a dos miembros del grupo y después elegir la solución que me parezca mejor.	_____	_____
5. Pienso que es conveniente que el líder o gerente se mantenga un poco apartado del grupo para que pueda tomar las decisiones difíciles cuando sea necesario.	_____	_____
6. Aun cuando se trate de problemas sencillos, siempre busco oportunidades de saber cuál es la opinión del grupo sobre el asunto antes de tomar una decisión.	_____	_____

7. Si varios miembros del grupo me demostraran que estoy equivocado, no dudaría en cambiar de decisión.	______	______
8. Las diferencias de opinión dentro del grupo de trabajo son saludables.	______	______
9. Pienso que las actividades diseñadas para crear un mayor espíritu de equipo, tales como dedicar un sábado a arreglar la casa de una familia de bajos ingresos, constituyen una excelente inversión de tiempo.	______	______
10. Si mi grupo tuviera que contratar a una persona nueva, me gustaría que todo el grupo la entrevistara.	______	______
11. Hoy en día, el líder de equipo eficiente utiliza el correo electrónico en alrededor del 98% de las comunicaciones con los integrantes del equipo.	______	______
12. Es muy posible que las mejores ideas provengan de los miembros del grupo y no del gerente.	______	______
13. Si el grupo fuera a celebrar un banquete, consultaría a todos los miembros acerca del tipo de comida que se serviría en él.	______	______
14. Nunca he visto en ningún parque o museo la estatua de un comité, así es que, ¿para qué tomarse la molestia de tomar decisiones conjuntas si lo que uno desea es el reconocimiento de los otros?	______	______
15. Me desagrada sobremanera el hecho de que uno de los integrantes del equipo desafíe mi posición en cuanto a un asunto.	______	______
16. Por lo general les explicó a los miembros del grupo el método que deben utilizar para llevar a cabo la tarea asignada.	______	______
17. Si no fuera a la oficina durante una semana, la mayor parte del trabajo importante del departamento seguiría haciéndose de todas maneras.	______	______
18. Me es (o sería) muy difícil delegar tareas importantes.	______	______
19. Cuando uno de los miembros del grupo acude a mí con un problema, por lo general le propongo de inmediato una solución.	______	______
20. Cuando uno de los miembros del grupo acude a mí con un problema, por lo general le pregunto a la persona: ¿En qué soluciones has pensado hasta ahora?	______	______
Calificación total	______	______

Calificación e interpretación: Las respuestas para determinar cuál es su estilo de liderazgo son:

1. Por lo general falso
2. Por lo general falso
3. Por lo general verdadero
4. Por lo general falso
5. Por lo general falso
6. Por lo general verdadero
7. Por lo general verdadero
8. Por lo general verdadero
9. Por lo general verdadero
10. Por lo general verdadero
11. Por lo general falso
12. Por lo general verdadero
13. Por lo general verdadero
14. Por lo general falso
15. Por lo general falso
16. Por lo general falso
17. Por lo general verdadero
18. Por lo general falso
19. Por lo general falso
20. Por lo general verdadero

Si su calificación es de 15 o más usted es (o sería) con toda probabilidad un líder participativo. Si su calificación es de 5 o menos usted es (o sería) con toda probabilidad un líder autoritario.

Desarrollo de habilidades: La prueba que acaba de realizar constituye también una oportunidad para desarrollar sus habilidades. Revise los 20 enunciados presentados y trate de encontrar sugerencias implícitas para comportarse como un líder participativo. Por ejemplo, el número 20 sugiere que usted aliente a los miembros del grupo a proponer sus propias soluciones a los problemas. Si su meta es ser un líder autoritario (que toma casi siempre las decisiones por sí mismo), los enunciados también pueden servir como pautas útiles. Por ejemplo, el número 19 indica que un líder autoritario trata en primer lugar de resolverles los problemas a los integrantes del grupo.

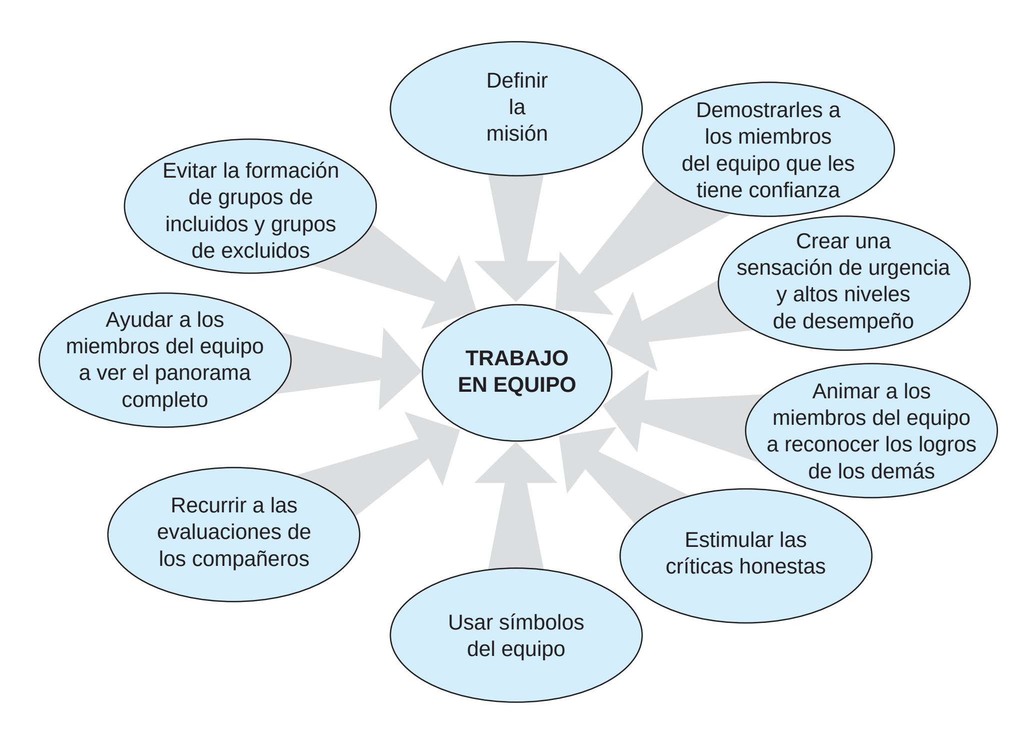


FIGURA 8-2 Desarrollo del trabajo en equipo

DEFINA LA MISIÓN

Un buen punto de partida para desarrollar el trabajo en equipo consiste en definir la misión de éste. La misión debe contener una meta y un propósito específicos y debe ser optimista y edificante. A continuación damos como ejemplo la misión del equipo de servicio de una distribuidora de automóviles Cadillac:

> *Planificar y poner en práctica un nivel de servicio y reparación de automóviles de la mejor calidad a un precio competitivo con el fin de satisfacer las exigencias más elevadas de los clientes y asegurar su lealtad.*

El líder puede ayudar a definir la misión del equipo cuando éste se crea, o en cualquier otro momento. La definición de una misión para un equipo que tiene mucho tiempo funcionando, puede instilar nueva vida a sus actividades. Definir una misión y comprometerse a cumplirla mejora el trabajo en equipo. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 8-3, le permite practicar la definición de la misión de un equipo.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 8-3

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE UN EQUIPO

La clase se divide en equipos de unas seis personas, cada uno de los cuales designa a un líder del equipo. Cada equipo desempeña el papel de un equipo específico dentro de una empresa, dependencia gubernamental u hospital. Un ejemplo podría ser el equipo de servicio al cliente de una compañía de gas y electricidad. La tarea consiste en definir una misión semejante a la descrita en el texto. El líder del equipo puede también tomar notas en nombre del grupo.

Recuerden que la definición de la misión debe contener una meta y un propósito y debe ser edificante y optimista. Dediquen alrededor de 15 minutos a la preparación de la definición. A continuación, los distintos grupos compararán sus definiciones de la misión. Un representante de cada equipo presentará la definición al resto de la clase.

DEMUESTRE A LOS INTEGRANTES DE SU EQUIPO QUE LES TIENE CONFIANZA

Al buen líder se le percibe como honesto y confiable, y él a su vez confía en los miembros del equipo. El líder debe reconocer y recompensar el comportamiento ético, sobre todo cuando existe la tentación de ser deshonesto, tal como no informar a un cliente sobre un defecto en la calidad del producto o hacer trampa con los impuestos. Eleve las expectativas de honestidad diciéndoles a los integrantes del grupo que confía en que actuarán de manera que hablen bien de la organización.[17]

Una buena forma de mostrar confianza en los miembros del grupo es evitar supervisar cada paso de su trabajo y poner en duda todo el tiempo sus decisiones sobre asuntos de escasa importancia, tales como el mejor tipo de margen para un informe. Un **microgerente** es aquel que supervisa muy de cerca todas las actividades de los integrantes del equipo, en ocasiones hasta el punto de querer ejercer un control férreo y obsesivo. En consecuencia, los miembros del grupo no sienten que el líder o gerente tiene en ellos la confianza suficiente para dejar que tomen aun las decisiones más nimias. Un gerente revisó varios sitios de Internet de viajes en busca de los mejores precios después de que un miembro del equipo hiciera reservaciones para un viaje de negocios y éste, por supuesto, pensó que el gerente no confiaba en que tuviera presente la salud financiera de la compañía.

microgerente Gerente que vigila muy de cerca casi todos los aspectos de las actividades de los integrantes del grupo, algunas veces al grado de obsesionarse con el control.

De regreso al caso inicial

Otra de las lecciones que aprendió Shukla fue retener a sus empleados más valiosos haciéndoles ver cuánto dependía de ellos. Esta dependencia era una forma de comunicar confianza en la gente que trabajaba para ella. Shukla se dio cuenta del valor que tenía trabajar con las mismas personas durante largo tiempo y asegurar su lealtad.

ESTABLEZCA UNA SENSACIÓN DE URGENCIA Y ALTOS NIVELES DE RENDIMIENTO

A fin de desarrollar el trabajo en equipo, los integrantes deben estar convencidos de que el equipo tiene un trabajo urgente y constructivo que hacer. La exigencia de un nivel de desempeño que constituye un desafío ayuda a crear y sostener el espíritu de equipo. Asimismo, a los miembros del grupo les gusta saber con exactitud qué se espera de ellos. Cuanto más urgente e importante el trabajo, más probabilidades habrá de que el desempeño del equipo sea satisfactorio.[18] Sobre la base de esta información, usted, en su calidad de líder de un equipo, puede proyectar un sentido de urgencia y tratar de fijar metas altas.

ANIME A LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO A RECONOCER LOS LOGROS DE LOS DEMÁS

Los miembros de un buen equipo buscan formas de animarse y elogiarse unos a otros, sobre todo cuando alguien hace una contribución importante al trabajo del equipo. Los elogios y palabras de aliento del líder del equipo son importantes, pero los miembros del equipo también desempeñan un papel importante en brindar un refuerzo positivo a los demás integrantes. El espíritu de equipo se desarrolla cuando los miembros reciben una retroalimentación positiva frecuente de los demás integrantes.[19]

Es increíble lo que puede uno lograr si no le interesa quién se lleva el crédito.
—Harry S. Truman

ESTIMULE LAS CRÍTICAS HONESTAS

Cuando los miembros de un equipo evitan las críticas honestas en bien de la armonía, lo único que se logra es desarrollar un tipo superficial de camaradería que no conduce a nada bueno. Evitar las críticas puede generar pensamiento grupal. Como líder de un equipo usted debe explicar que para ser un buen jugador de equipo es necesario brindar retroalimentación honesta sobre errores cometidos e ideas equivocadas. El equipo se beneficia de la crítica y se creará un mayor espíritu de equipo, porque los integrantes se dan cuenta de que están ayudando a los demás mediante una retroalimentación honesta. Un ejemplo de crítica honesta se produjo en el departamento de envíos de un fabricante de pequeños artículos para la cocina.

Uno de los miembros de un equipo de atención al cliente elaboró una encuesta sobre la satisfacción con el producto que sería enviada a los clientes por correo. El objetivo de la encuesta

consistía en determinar si la calidad de los materiales de empaque era satisfactoria. Otro de los miembros del equipo dijo: "¿Estás segura de que quieres hacer esto? ¿No crees que sólo molestaríamos a los clientes si les preguntamos su opinión sobre los materiales de empaque? ¿Para qué desperdiciar más papel? Nunca hemos tenido ninguna queja sobre el empaque."

La mujer responsable de la idea se sintió ofendida en un principio, pero luego se mostró agradecida y dijo: "Creo que exageré un poco al tratar de evaluar la satisfacción de los clientes. Quizá debamos conservar nuestro presupuesto para encuestas para un asunto de mayor importancia."

UTILICE LOS SÍMBOLOS DEL EQUIPO

En el ámbito de los deportes, el trabajo en equipo se refuerza mediante el empleo de símbolos del equipo como uniformes y apodos. Por ejemplo, el término "Lady Vols" merece cierto crédito por la mística que rodea al equipo femenino de baloncesto de la Universidad de Tennessee. Los símbolos también pueden ayudar a desarrollar un buen equipo en el mundo de los negocios. Las marcas registradas, logotipos, lemas y demás indicadores de productos, sirven tanto para dar publicidad a la empresa como para señalar un esfuerzo conjunto. Las chaquetas, gorras, camisetas, tazas, bolígrafos y tarjetas de visita de la empresa pueden modificarse para simbolizar una unidad de trabajo. Como líder de un equipo, usted puede invertir parte del presupuesto de su equipo en un símbolo apropiado. Aproveche la oportunidad para practicar el liderazgo participativo y convoque a una reunión con el fin de crear un logotipo para que aparezca en una camiseta o gorra.

Advertencia: Revise con cuidado las sugerencias para el logotipo del equipo. Uno de los miembros de un equipo de producción de una planta de Harley-Davidson sugirió que todos los miembros del equipo se tatuaran en el brazo un armadillo.

RECURRA A LAS EVALUACIONES DE LOS COMPAÑEROS

En el sistema tradicional de evaluación del desempeño, el gerente evalúa a los miembros del grupo a intervalos regulares. En el sistema de evaluación entre compañeros, los miembros del equipo contribuyen ofreciendo evaluaciones de sus compañeros. Dichas evaluaciones pueden llevarse a cabo mediante cuestionarios que califican el desempeño de los compañeros. En ocasiones, los miembros del equipo escriben breves ensayos sobre los compañeros de trabajo y el líder del equipo hace una síntesis de todos los ensayos referentes a una persona.

La evaluación de los compañeros contribuye al trabajo en equipo porque los miembros se dan cuenta de que ayudarse unos a otros es tan importante como ayudar al jefe, y también agradarse entre sí cuenta tanto como agradar al líder. No obstante, una de las posibles desventajas de la evaluación entre compañeros es que los integrantes del equipo pueden ponerse de acuerdo para darse evaluaciones sobresalientes o pueden aprovechar la oportunidad que les brinda la evaluación para vengarse de compañeros con los que no se llevan bien.

En su calidad de líder de un equipo, es posible que usted no tenga la autoridad para poner en práctica un sistema de evaluación entre compañeros sin la autorización previa de su superior. Recomendar que los integrantes del equipo participen en la evaluación le ayuda a demostrar que usted está comprometido con un estilo participativo de liderazgo.

AYUDE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO A VER EL PANORAMA COMPLETO

Es más probable que los miembros del equipo trabajen bien juntos cuando comprenden con claridad de qué manera su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Un buen punto de partida para lograrlo es, como ya se dijo, comunicar la misión. Asimismo, es importante señalarle al equipo cuál es su contribución específica a la organización en general. Como líder de un equipo, usted puede elaborar un diagrama de flujo que rastree un pedido desde el momento en que se toma hasta el momento en que se entrega. Muéstrele al equipo la función que desempeña en cada uno de los pasos. Es posible que los integrantes sepan cómo contribuyen al trabajo del equipo, pero no cuál es su aportación al éxito de toda la organización.[20] El líder del equipo del departamento de envíos de un centro de distribución le explica con frecuencia a su equipo: "Tengamos siempre presente que uno de los principales factores para conservar a un cliente es si la mercancía le llega a tiempo y en buen estado."

modelo del intercambio del líder con los miembros del grupo Teoría que explica que los líderes de grupo establecen relaciones especiales de trabajo con determinados miembros del grupo, creando así grupos de incluidos y grupos de excluidos.

REDUZCA AL MÍNIMO LA FORMACIÓN DE GRUPOS DE INCLUIDOS Y GRUPOS DE EXCLUIDOS

Una teoría bien conocida sobre el liderazgo, el **modelo de intercambio del líder con los miembros del grupo**, brinda información útil al aspirante a líder de equipo. De acuerdo

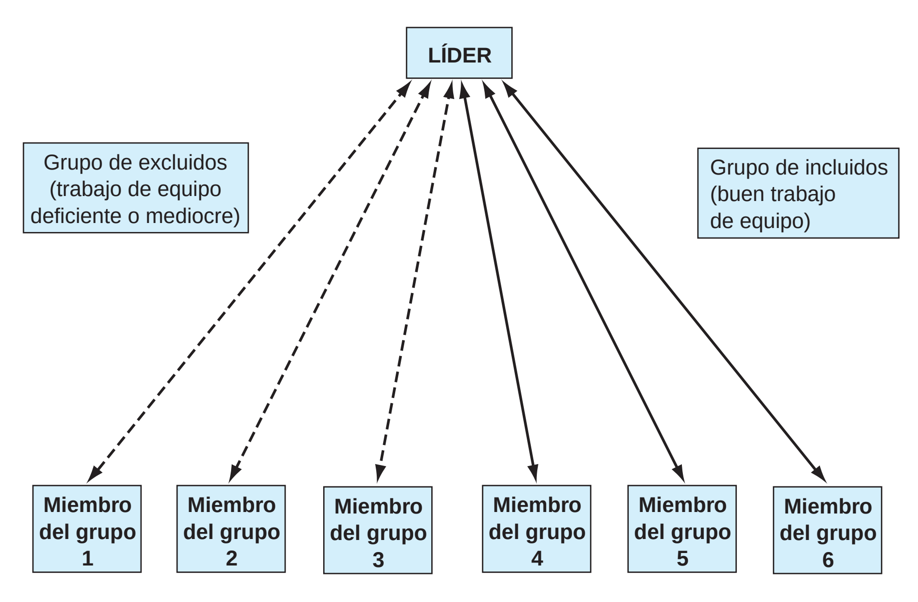


FIGURA 8-3 El modelo de intercambio entre el líder y los miembros del equipo

con esta teoría, los líderes establecen relaciones únicas de trabajo con cada uno de los miembros del grupo, con lo cual crean grupos de incluidos y grupos de excluidos. El grupo de incluidos se convierte en parte de un equipo encabezado por el líder que funciona a la perfección. Las personas que pertenecen al grupo de excluidos tienen menos probabilidades de trabajar bien dentro del equipo.[21] En la figura 8-3 se presenta el concepto fundamental del modelo de intercambio del líder con los miembros del grupo.

El grupo de incluidos puede surgir porque el líder siente preferencia por ciertos miembros del grupo y, por ende, se siente motivado a establecer buenas relaciones de trabajo con ellos, mientras que puede descuidar la creación de buenas relaciones con gente con la que tiene poco en común. Por lo general, la primera impresión tiene mucho peso cuando el líder decide quién estará "dentro" y quién "fuera". En consecuencia, los líderes de equipo deben tener gran cuidado de no formar grupos de excluidos sólo porque no le caen bien ciertos miembros del equipo o porque un determinado integrante en un principio no le causa una buena impresión.

El modelo de intercambio del líder con los miembros del grupo, no significa que el líder del equipo tenga que evitar el establecimiento de una relación especial con algunos de sus integrantes, pero sí evitar a toda costa la formación de un grupo de excluidos. Un estudio investigó las relaciones que un grupo femenino de gerentes de ventas, había establecido con los hombres y las mujeres que formaban parte de sus equipos de ventas. Se observó que el hecho de tratarlos de manera diferente, de acuerdo con las necesidades de cada uno, contribuía a la eficacia del liderazgo, como por ejemplo, lograr buenos resultados.[22] Un ejemplo de una relación especial sería dar un mayor reconocimiento a un representante de ventas que se sintiera ansioso por recibirlo.

CÓMO DESARROLLAR SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO

◀ Objetivo de aprendizaje 4

Gran parte de este libro aborda de manera directa e indirecta información que podría ayudarle a mejorar su eficacia como líder. El capítulo 3, que habla de la comunicación, es un buen ejemplo. Mejorar la manera en que se comunica podría ser una forma de incrementar su capacidad de dirigir gente. La educación formal y los programas de desarrollo de habilidades de liderazgo también contribuyen a aumentar su potencial de liderazgo; (muchos de estos programas incluyen algunas de las actividades planteadas en este capítulo). A continuación describiremos seis estrategias para desarrollar su potencial de liderazgo, que pueden sumarse al estudio de programas formales y la participación en ellos. Asimismo, consulte el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 8-4, que le indica la manera de llevar un diario sobre sus experiencias personales de liderazgo.

1. Adquiera tanta experiencia como le sea posible. Como el tipo de liderazgo que se emplea suele cambiar de acuerdo con la situación, un buen método para mejo-



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 8-4

MI DIARIO PERSONAL SOBRE LIDERAZGO

Un factor que puede ayudarle en gran medida a desarrollar sus habilidades de liderazgo, consiste en llevar un diario de sus experiencias de liderazgo. Haga una anotación en su diario en las 24 horas siguientes a haber realizado una acción de liderazgo de cualquier tipo, o cuando haya desaprovechado la oportunidad de hacerlo. De esta manera, tendrá un registro de las oportunidades de liderazgo aprovechadas y desaprovechadas. Por ejemplo: "Algunos de mis vecinos se quejaban de que había basura en el vecindario los días que pasaba el camión de la basura, sobre todo si había mucho viento. Tomé la iniciativa de enviarles un correo electrónico sobre el problema a los residentes del vecindario. En él les sugería que podríamos empacar con más cuidado las cajas de desechos reciclables y, con toda educación les proponía que cada uno recogiera la basura que hubiese cerca de su propiedad. En poco tiempo el problema había desaparecido casi por completo."

También puede incluir en el diario anotaciones sobre la retroalimentación que reciba sobre sus habilidades de liderazgo, las características de liderazgo que piense estar desarrollando y las ideas que aprenda sobre el tema. Asimismo, elabore una lista de los libros y artículos sobre liderazgo que tenga la intención de leer. Es posible que también desee hacer observaciones sobre grandes actos o errores garrafales de liderazgo que haya presenciado en otros, o de los que haya oído hablar en los medios de comunicación.

Revise su diario todos los meses y anote cualquier progreso que sienta haber hecho en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo. Considere también la posibilidad de elaborar una gráfica del progreso realizado en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo. El eje vertical puede representar el nivel de habilidad en una escala del 1 al 100 y puede dividir el eje horizontal en intervalos de tiempo, tales como trimestres.

rar la eficacia del liderazgo consiste en obtener experiencia en la supervisión de diferentes ámbitos. Una persona que desea convertirse en ejecutivo debe poseer experiencia en la supervisión de por lo menos dos funciones de la organización, tales como mercadotecnia y operaciones.

Los trabajos de supervisión de primer nivel, son un punto de partida invaluable para desarrollar el potencial de liderazgo. Se requiere una habilidad considerable para administrar un restaurante de comida rápida o hacerse cargo de un parque público con juegos infantiles durante el verano. Los supervisores de primer nivel suelen encontrarse en situaciones en las que los miembros del equipo están mal adiestrados, mal pagados y no muy motivados para lograr los objetivos de la compañía. Motivar e inspirar a empleados de nivel inferior es uno de los mayores desafíos a los que deben hacer frente las organizaciones. Una de las lecciones aprendidas de la Infantería de Marina de los Estados Unidos es que si se desea azuzar a la línea del frente, es preciso usar disciplina para desarrollar un sentimiento de orgullo. Lo que queremos decir es que a menudo los empleados de nivel inferior se enorgullecen de ser capaces de sujetarse a reglas duras.[23]

2. Siga el modelo de líderes eficientes. Otra estrategia para desarrollar las habilidades de liderazgo consiste en observar a líderes capaces en acción y tratar de imitar algunos de sus métodos. Es posible que usted no desee copiar todo lo que hace un líder determinado, pero puede incluir algunos de sus patrones de comportamiento en su propio estilo de liderazgo. Por ejemplo, la mayor parte de los líderes que carecen de experiencia tienen dificultades para confrontar a otras personas. Observe la manera en que un líder experimentado maneja la situación y aplique su método la próxima vez que tenga que comunicarle a alguien una mala noticia.

3. Desarrolle características y comportamientos de liderazgo. Estudie las características y comportamientos de liderazgo descritos con anterioridad en este capítulo. Como punto de partida, identifique varios atributos que piensa que puede fortalecer en usted mismo con un poco de empeño y tal vez con la ayuda del programa de capacitación adecuado. Por ejemplo, tal vez piense que podría mejorar su sentido del humor con un

poco de esfuerzo. También es posible que se considere capaz de alentar las críticas honestas dentro del equipo. Otro factor de gran utilidad es obtener retroalimentación de fuentes válidas (tales como un gerente en el que tenga confianza) sobre las características y comportamientos en los que tiene que trabajar con mayor ahínco.

4. Trate de ser una persona integral. Una visión filosófica del liderazgo sugiere que el buen líder es, en primer lugar y sobre todo, una persona perfectamente funcional. Según William D. Hitt, para dominar el arte del liderazgo es preciso dominarse a sí mismo. El desarrollo del liderazgo es el proceso del desarrollo propio; en consecuencia, el proceso de llegar a ser un líder es semejante al proceso de llegar a convertirse en un ser humano integral. Por ejemplo, usted debe poseer valores que guíen su comportamiento para poder guiar el comportamiento de los demás.

De acuerdo con Hitt, el líder modelo (o ideal) debe poseer seis características: identidad (conocerse a sí mismo), independencia, autenticidad, responsabilidad, valor e integridad.[24] Un análisis más reciente del desarrollo del liderazgo señala que la comprensión de sí mismo constituye un medio de vital importancia para llegar a ser mejor. Una vez que alcance un conocimiento satisfactorio de sí mismo, puede proceder con el desarrollo del liderazgo.[25] Suponga que descubre que se siente intimidado por gente con más edad y experiencia que usted. Armado con este conocimiento, usted puede tratar de superar el problema en forma gradual y sentirse más cómodo dirigiendo trabajadores que son mayores y tienen más experiencia que usted. Todas las características mencionadas por Hitt tienen un significado cotidiano, pero también pueden poseer un significado personal. Parte de llegar a ser una persona integral consiste en plantearse preguntas tales como "¿Qué quiero decir cuando digo que soy una persona con integridad?"

Otra forma de llegar a ser una persona integral y, por ende, un mejor líder, es determinar de qué manera percibe el mundo. Por ejemplo, si usted se considera inferior a la mayor parte de la gente, se pasará la vida compitiendo con ellos para impresionarlos. Es posible incluso, que usted compita con los miembros del equipo en lugar de colaborar con ellos para alcanzar las metas del mismo.[26]

5. Ejercítese en el liderazgo. La mejor manera de desarrollar sus habilidades de liderazgo es tratar de encontrar oportunidades para ejercer un poco de liderazgo útil en vez de esperar que se le presente una oportunidad de realizar una hazaña extraordinaria. Los "pequeños actos de liderazgo" pueden incluir comportamientos tales como actuar de mentor de un miembro del equipo que está teniendo muchos problemas, enseñar a alguien a utilizar un dispositivo de alta tecnología o hacer una sugerencia sobre la forma de mejorar un producto. En las palabras de Michael E. McGill y John W. Slocum Jr.: "Para aquellos que desean encontrarse en la cima, danzar con los elefantes, volar con los búfalos, elevarse por los aires con las águilas y realizar otras proezas místicas y heroicas de gran liderazgo, nuestro pequeño liderazgo puede parecer demasiado administrativo, modesto y mundano."[27]

6. Ayúdele a su líder a dirigir. Según Michael Useem, los líderes necesitan de su ayuda para hacer un buen trabajo. "Si la gente tiene miedo de ayudar a sus líderes a dirigir, éstos fracasarán."[28] Con frecuencia, los miembros del equipo se encuentran más cerca del mercado y más cerca de la manera en que se utiliza el producto, que los líderes. Por lo tanto, pueden suministrar valiosa información a la persona que ocupa el puesto formal de liderazgo. Cuando usted ayuda a sus superiores a evitar un error o a capitalizar una oportunidad, usted le estará ayudando a toda la compañía y desarrollando, al mismo tiempo, su capacidad para tomar la iniciativa y dirigir.

RESUMEN

El liderazgo eficaz depende de poseer las características personales adecuadas y de emprender las acciones correctas. El liderazgo es la capacidad de inspirar apoyo y confianza entre la gente necesaria para alcanzar las metas de la empresa. Una persona puede ser un líder sin necesidad de ocupar un puesto formal de liderazgo.

Ciertas características contribuyen de manera especial a la eficacia del liderazgo: confianza en sí mismo, asertividad, confiabilidad, estabilidad emocional, sentido del humor, conocimiento de sí mismo y objetividad respecto a uno mismo, habilidades cognitivas y claridad, inteligencia emocional y pasión y entusiasmo.

Si bien el carisma depende en gran medida de las características personales, las personas pueden tratar de ser más carismáticas. Algunas sugerencias para comportarse de manera carismática son:

1. Comunicar una visión.
2. Usar con frecuencia metáforas y analogías.
3. Inspirar confianza.
4. Mostrarse lleno de energía y orientado hacia las metas.
5. Mostrarse cálido y expresivo en sus emociones.
6. Compartir con facilidad historias de la vida real.
7. Sonreír con frecuencia.
8. Ser franco y directo.
9. Hacer que los demás se sientan importantes.
10. Incrementar la eficacia del apretón de manos.
11. Dar muestras de confianza en sí mismo mediante signos no verbales.
12. Correr riesgos personales.
13. Hacer gala de sus logros.

El líder del equipo actúa como una persona que facilita y aconseja, y que comparte el poder de tomar decisiones con los demás integrantes del equipo, por lo que practica un liderazgo participativo. A continuación se ofrecen algunas técnicas para el liderazgo eficaz de equipo:

1. Definir la misión.
2. Crear una sensación de urgencia y altos niveles de desempeño.
3. Estimular las críticas honestas.
4. Utilizar símbolos del equipo.
5. Recurrir a la evaluación entre compañeros.
6. Ayudar a los miembros del equipo a ver el panorama completo.
7. Reducir al mínimo la formación de grupos de incluidos y grupos de excluidos.

Además de participar en programas formales de desarrollo del liderazgo, seis estrategias para desarrollar el potencial de liderazgo son: (1) adquirir tanta experiencia como le sea posible; (2) seguir el modelo de los líderes eficientes; (3) desarrollar sus propias características y comportamientos de liderazgo; (4) llegar a convertirse en un ser humano integral (una persona perfectamente funcional); (5) practicar pequeños actos de liderazgo, y (6) ayudar al líder a dirigir.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Las observaciones informales indican que las personas que en la preparatoria recibieron la mayoría de votos, en lo que se refiere a “tener más probabilidades de éxito”, suelen encontrarse más adelante en puestos de liderazgo. ¿Qué explicación podría dar para que estas predicciones en cuanto al éxito resulten ciertas con tanta frecuencia?
2. ¿Cómo explicaría el hecho de que una persona pueda ser un líder aun cuando no ocupe un puesto que lo hace responsable de otros?
3. ¿Qué quiere decir que una persona tiene la “materia prima” adecuada para ser un líder?
4. ¿Cómo puede una persona demostrar a otros dentro de la empresa que es confiable y puede ocupar un puesto de liderazgo?
5. Poseer un buen sentido del humor es necesario para ser un buen líder, pero contar chistes aprendidos y trillados no se considera eficaz, ¿cómo explicaría esta discrepancia?
6. ¿Qué significa para usted el término *objetividad consigo mismo* y por qué es importante para el liderazgo?

7. ¿Qué podría hacer usted esta semana para incrementar su carisma?
8. ¿Qué tipo de *claridad* podría brindarle su instructor en su calidad de líder de este curso?
9. ¿En qué sentido los conceptos de liderazgo carismático y liderazgo participativo difieren en gran medida uno de otro?
10. Suponga que un estudiante consigue un empleo a tiempo parcial como subgerente de una tienda, ¿qué podría hacer esta persona para capitalizar las oportunidades que le ofrece este puesto en cuanto a la experiencia en liderazgo?

VISITE INTERNET

http://www.ccl.org
(Center for Creative Leadership.)

http://www.core-edge.com
(Cómo obtener poder y carisma.)

http://www.dalecarnegie.com
(Consulte Free Weekly Tips para obtener ideas sobre el desarrollo del liderazgo.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

EL MESURADO DE MARK V. HURD CONSIGUE EL PUESTO MÁS ALTO DE HEWLETT-PACKARD (HP)

Mark V. Hurd, un hombre afable del Medio Oeste y desconocido casi por completo en Silicon Valley, fue elegido como presidente ejecutivo de Hewlett-Packard. Sustituye a Carleton S. ("Carly") Fiorina, quien fue despedida por no cumplir con las promesas que había hecho de obtener utilidades sobresalientes y un elevado precio de las acciones. Hurd, de 48 años, es más conocido por la labor que realizó en NCR, el fabricante de cajeros automáticos y cajas registradoras electrónicas. Las personas que lo apoyan afirman que se ha hecho de una excelente reputación por generar un sentimiento de confianza dentro de NCR.

Patricia C. Dunn, presidenta del consejo de Hewlett, afirmó que los directores habían elegido en parte a Hurd de una corta lista de candidatos por su "estilo directo" y porque aceptaba la importancia de la cultura corporativa. "Nos impresionaron el énfasis que hace en el desarrollo del talento interno sin dejar de buscar nuevas habilidades en el exterior, su comprensión del papel que desempeña la cultura de una compañía en el éxito de la misma y su integridad personal", sostuvo Dunn en una declaración. "Su estilo directo se ha ganado el respeto de los empleados, clientes e inversionistas." A Hurd se le considera también mesurado y trabajador, pero no muy carismático. Por el contrario, su predecesora Fiorina era considerada por muchos como una persona brillante y encantadora.

Nacido en la ciudad de Nueva York, Hurd hizo sus estudios en la Universidad Baylor en Waco, Texas, gracias a una beca como tenista. Obtuvo una licenciatura en administración de empresas en 1979 y poco después comenzó a trabajar para NCR. Pasó los últimos 25 años en NCR en Dayton, Ohio, los dos últimos en calidad de director ejecutivo.

A pesar de su perfil poco prominente, a Hurd se le da amplio crédito por haber rescatado a NCR del atolladero en que se encontraba, cuando el precio de sus acciones languidecía y las utilidades no dejaban de disminuir. "Cuando pasó a ocupar el puesto de director ejecutivo de NCR, la compañía no tenía ningún sentido de urgencia, ningún aliciente. Se trataba de una empresa en la que no se hacía gran cosa", afirmó Reik Read, un analista externo. "Tuvo que acabar con la cultura de la organización y volver a crear el sentido de urgencia." Estaba dispuesto a despedir a gerentes y a otros empleados que según él no tenían un buen desempeño.

Read describió a Hurd como una persona "muy agradable", interesada en crear un verdadero espíritu de equipo. Pero es también "un agente de cambio, una fuerza agitadora", afirmó Read. Se piensa que Hurd posee un buen historial técnico y el deseo de compartir el estrellato. Una de las primeras decisiones importantes de Hurd en HP, fue despedir a 14,000 empleados con el fin de reducir costos.

Preguntas del caso

1. ¿Qué características de liderazgo parece poseer Hurd?
2. ¿Qué habilidades y comportamientos del liderazgo de equipo posee Hurd en apariencia?
3. ¿Cómo podrá Hurd tener éxito como director ejecutivo de HP si es tan poco carismático?

Fuente: Laurie J. Flynn, "New Leader Is Called a Trust Builder", marzo 30, 2005; *The New York Times*. Reimpreso con autorización.

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

COLLEEN, CARENTE POR COMPLETO DE CARISMA

Colleen McFerguson, de 27 años, trabajaba como especialista de comercialización de ValuMart, una de las cadenas internacionales más grandes de venta al detalle. Con sede en Estados Unidos, ValuMart tiene también una fuerte presencia en Canadá, Europa, Japón y Hong Kong. Colleen empezó a trabajar para ValuMart como cajera y, después de dos años, se le invitó a participar en el programa de capacitación para especialistas de comercialización.

El desempeño de Colleen durante la capacitación fue muy satisfactorio. Su área de especialización incluía ropa para damas, caballeros y niños; blancos, joyería para damas y caballeros, y productos para la decoración del hogar. Durante varios años seguidos, Colleen recibió calificaciones de evaluación del desempeño superiores al promedio o sobresalientes. Entre los comentarios por escrito de sus supervisores cabe mencionar "empleada diligente", "conoce los trucos de la comercialización", "buenos instintos para comprar los productos adecuados al precio correcto" y "se adapta a la perfección al equipo".

A pesar de las positivas evaluaciones de desempeño y de los comentarios halagüeños, Colleen sentía cierto descontento indefinible en cuanto a su carrera en ValuMart. Tras cinco años de buen desempeño, no se la había invitado todavía a formar parte del grupo denominado "ValuTrackers", un grupo de especialistas en comercialización y operaciones que se piensa están en el camino rápido para convertirse en futuros líderes de ValuMart. Los líderes ocupan puestos de alto nivel como comercializador en jefe, vicepresidente regional y gerente de tienda.

En varias ocasiones, Colleen preguntó por qué no se le había invitado a formar parte de los ValuTrackers; la respuesta que le dieron siempre fue que todavía no estaba lista para ser incluida en este grupo de elite. También le dijeron que no debía desanimarse porque la compañía pensaba que era un elemento valioso.

Un día Colleen pensó para sí misma: "Pronto cumpliré 30 años y quiero tener ahora un gran futuro en el negocio de la venta al detalle." Así es que convenció a su jefe, el supervisor de comercialización, Evan Tyler, de que organizara una reunión para hablar de su trayectoria profesional. En la conferencia participarían tres personas: Colleen, su jefe, y la jefa de su jefe, Heather Bridges, la gerente de comercialización de área. Le hizo saber a Evan con anticipación que deseaba hablar sobre las posibilidades de obtener una promoción.

Evan inició la reunión diciendo: "Colleen, tal vez puedas decirnos a Heather y a mí otra vez por qué solicitaste esta reunión."

Colleen respondió: "Gracias por preguntar, Evan. Como ya dije antes, me pregunto cuál consideran que es mi problema. Recibo mucha retroalimentación positiva acerca de mi desempeño, pero todavía no soy una ValuTrackers. También me parece que siempre cambian de tema cuando hablo de querer ser supervisora de comercialización y, a la larga, ejecutiva de comercialización. ¿Qué estoy haciendo mal?"

Heather respondió: "Evan y yo hablamos con frecuencia del desempeño y el potencial de todos nuestros especialistas en comercialización. Tu trabajo es bueno, Colleen, pero careces de esa pequeña chispa que convierte a la gente en líder. Llevas a cabo tu trabajo con calma y eficiencia, pero eso no es suficiente. Deseamos que los futuros líderes de ValuMart causen una fuerte impresión."

Evan agregó: "Estoy de acuerdo con los comentarios de Heather. Otra cosa, Colleen, rara vez tomas la iniciativa para proponer ideas nuevas. Me sorprendió que pidieras esta reunión entre los tres porque es una de las pocas iniciativas que te he visto tomar. Por lo general te mantienes al margen."

"Entonces, ¿qué tengo que hacer para convencerlos de que debo ser una ValuTrackers?, preguntó Colleen.

Empieza a comportarte más como líder. "Trata de ser más carismática." Evan asintió con la cabeza en señal de aprobación.

Preguntas del caso

1. ¿Qué consejos podría usted darle a Colleen McFerguson en relación con su carrera?
2. ¿Qué podría hacer Colleen para ser más carismática?
3. ¿Qué opina de la justicia del programa de los ValuTrackers?

CAPÍTULO 9

Cómo motivar a los demás

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Motivar a la gente considerando de los intereses de cada uno.
2. Emplear el reforzamiento positivo de manera eficaz para motivar a la gente en muy diversas situaciones.
3. Aprender a usar el reconocimiento para motivar a los demás.
4. Aplicar la teoría de las expectativas como una forma empática de motivar a los demás.
5. Diagnosticar situaciones para analizar el grado de motivación existente.

En su sitio de Internet, (*http://www.nelson-motivation.com*), el asesor en motivación Bob Nelson dice que dar mercancía como premios crea algunos problemas. Hace notar que muchos empleados piensan que las baratijas que se les dan para motivarlos no son más que una broma. "En ciertas circunstancias", afirma, "las baratijas se consideran un verdadero insulto. Seguro, la primera taza para café que recibe por terminar un proyecto es un buen detalle, pero, ¿cuántas tazas para café necesita una persona? Lo mismo sucede con los juegos de plumas, las camisetas e incluso los certificados de reconocimiento. Ayer mismo, estaba revisando los comentarios del grupo que representa a los empleados de un cliente importante sobre el tema del reconocimiento. Pude ver que los empleados mencionaban con toda claridad lo que *no querían*:

- Ni plumas, ni juegos de plumas, ni relojes de pulsera.
- Ni relojes de pared, ni pisapapeles, ni camisetas.
- Demasiadas tazas.

"Desde el punto de vista de los empleados, los trofeos, placas conmemorativas, obsequios nominales y recuerdos entran en la misma categoría. Además, el hecho de poner el logotipo de la empresa en la mercancía no la convierte como por arte de magia en algo valioso, sobre todo si se trata de algo que los empleados podrían haber comprado ellos mismos."

Pregunta para análisis

1. Entonces, ¿cuál es la queja? ¿Qué forma de reconocimiento desean los empleados?

Fuente: Tomado de Bob Nelson, "Why Formal Recognition Programs Don't Work", *www.nelson-motivation.com*. Reimpreso con autorización.

motivación Estado interno que conduce a esforzarse por alcanzar un objetivo; actividad realizada por una persona para lograr que otra haga algo.

Los comentarios de Bob Nelson (el "gurú del agradecimiento") hablan de lo difícil que es motivar a la gente. Es muy posible que distribuir baratijas no sea un método eficaz de motivación. **Motivación t**iene dos significados: (1) estado interno que conduce a esforzarse por alcanzar un objetivo y (2) actividad realizada por una persona para lograr que otra haga algo. A menudo pensamos que el gerente o líder es quien trata de motivar a los miembros del grupo, pero en el ambiente de trabajo hay muchas personas que necesitan motivar a otros. A fin de llevar a cabo su trabajo, la gente debe motivar a las personas bajo sus órdenes, a los compañeros de trabajo, supervisores o clientes. Por ende, desarrollar habilidades relacionadas con la motivación le ayudará a realizar una mayor cantidad de trabajo del que le sería posible hacer, si dependiera tan sólo de la bondad y espíritu de equipo de los demás.

Este capítulo trata acerca de cómo desarrollar habilidades asociadas con la motivación, sobre la base de cuatro explicaciones relacionadas con ésta. Pasaremos de la explicación más sencilla a la más compleja. Como punto de partida para pensar en cómo motivar a los demás, efectúe el Examen de autovaloración 9-1.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 9-1

EL MÉTODO QUE EMPLEO PARA MOTIVAR A LOS DEMÁS

Instrucciones: Indique con qué frecuencia actúa o piensa de la manera señalada por los siguientes enunciados cuando trata de motivar a otra persona. Encierre en un círculo el número apropiado de acuerdo con la siguiente escala: Muy rara vez (MRV); Rara vez (RV); En ocasiones (EO); Con frecuencia (CF); Con mucha frecuencia (CMF).

	MRV	*RV*	*EO*	*CF*	*CMF*
1. Le pregunto a la otra persona qué espera lograr en una situación específica.	1	2	3	4	5
2. Trato de determinar si la persona posee la habilidad de hacer lo que necesito que se haga.	1	2	3	4	5
3. Cuando una persona se muestra renuente a hacer algo, por lo general significa que es perezosa.	5	4	3	2	1
4. Le explico con suma precisión a la persona que deseo motivar, qué es lo que quiero.	1	2	3	4	5
5. Me gusta darle a la otra persona una recompensa de inmediato para que se sienta motivada.	5	4	3	2	1
6. Cuando una persona hace un trabajo para mí, le doy toda la retroalimentación posible.	1	2	3	4	5
7. Me gusta rebajar lo suficiente a la otra persona con el fin de intimidarla y lograr que haga lo que necesito que se haga.	5	4	3	2	1
8. Me aseguro de que la otra persona sienta que se le trata con justicia.	1	2	3	4	5
9. Creo que si sonrío de manera agradable, puedo hacer que la persona trabaje con tanto ahínco como es necesario.	5	4	3	2	1
10. Trato de obtener lo que necesito atemorizando a la otra persona.	5	4	3	2	1
11. Especifico con toda claridad lo que debe lograrse.	1	2	3	4	5
12. Elogio con generosidad a la gente que me ayuda a realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
13. El trabajo bien hecho es recompensa suficiente; por lo tanto no soy nada generoso con los elogios.	5	4	3	2	1

14. Siempre me aseguro que la gente sepa cuán bien ha satisfecho mis expectativas en cuanto a una tarea.	1	2	3	4	5
15. A fin de ser justo, trato de darle a la gente una recompensa similar sin importar cuan bien haya desempeñado la tarea.	5	4	3	2	1
16. Cuando el desempeño de una persona que trabaja para mí es bueno, reconozco de inmediato sus logros.	1	2	3	4	5
17. Antes de darle una recompensa a alguien, trato de descubrir qué le resultaría atractivo.	1	2	3	4	5
18. Mi política es no darle las gracias a nadie por hacer un trabajo por el cual recibe un pago.	5	4	3	2	1
19. La motivación se verá afectada si la gente no sabe cómo realizar una tarea.	1	2	3	4	5
20. Muchos trabajos pueden ser satisfactorios en sí mismos si se formulan de la manera apropiada.	1	2	3	4	5

Calificación total_____

Calificación e interpretación: Sume todos los números que encerró en un círculo para obtener su calificación total.

90-100 Usted posee conocimientos y habilidades avanzados respecto a cómo motivar a los demás en el ambiente de trabajo. Continúe desarrollando la sólida base que ya tiene.

50-89 Usted posee conocimientos y habilidades de nivel medio respecto de cómo motivar a los demás. Con un poco más de estudio y experiencia, es muy probable que desarrolle habilidades avanzadas de motivación.

20-49 Si desea motivar a los demás de manera eficaz, necesitará ampliar mucho sus conocimientos sobre la teoría y técnicas de la motivación.

Fuente: La idea de esta prueba y algunos de los enunciados se tomaron de David A. Whetton y Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, 5ª ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall), pp. 302-303.

HABILIDADES INTERPERSONALES ORIENTADAS AL TRABAJO EN ACCIÓN

◀ **Objetivo de aprendizaje 1**

El principio fundamental de la motivación humana es el interés propio. Este principio se conoce como "¿qué gano yo con ello?" Piense en su propia experiencia. Antes de esforzarse por llevar a cabo una tarea, lo más probable es que desee saber qué beneficio obtendrá. Si su gerente le pide trabajar horas extra para resolver un asunto de emergencia, lo más probable es que usted diga que sí. No obstante es posible que piense para sus adentros: "si trabajo estas horas extra, mi jefe tendrá una buena opinión de mí y, por lo tanto, es posible que me dé una buena evaluación sobre el desempeño y tal vez me toque un aumento de salario superior al promedio."

Si su instructor le pide que haga una investigación a fondo sobre algún tema, es probable que se sienta motivado para hacer el mejor trabajo posible. Sin embargo, antes de ponerse a trabajar quizá se plantee preguntas tales como: "¿Servirá este trabajo para mejorar mi calificación? ¿Obtendré información útil para mi carrera?"

Un asunto que causa gran asombro es el modo en que el principio de "¿qué gano yo con ello?" explica por qué la gente se siente motivada a ayudar a los demás. ¿Por qué el director ejecutivo de una compañía regala canastas de alimentos a gente sin hogar? ¿Por qué contratar a alguien prácticamente incontratable, para que realice un trabajo improductivo en el departamento de correspondencia? Las personas que realizan buenas acciones sociales reciben la recompensa de sentirse bien consigo mismas. Desde un punto de vista psicológico, satisfacen su necesidad de ocuparse de otros. Desde un punto de vista más cínico, ayudar a los menos afortunados genera reconocimiento por ser un buen samaritano.

A fin de usar el principio de "¿qué gano yo con ello?" para motivar a otros, usted debe estar consciente de la intensidad del deseo de la persona en cuestión.[1] Una persona puede estar altamente motivada, medianamente motivada o muy poco motivada, dependiendo de la intensidad con que desee lo que usted le ofrece. Por ejemplo, una compañía puede ofrecerles a los mejores empleados la oportunidad de trabajar desde su casa una vez por semana. Los empleados que sientan un gran deseo de trabajar en su casa harán todo lo posible para ser considerados de los mejores y poder hacerlo.

Para utilizar el principio de "¿qué gano yo con ello?" a fin de motivar a los demás, usted debe saber qué necesidades, deseos o motivos está tratando de satisfacer una persona. En lenguaje sencillo, responder a las necesidades de la gente se conoce como apretarle los botones correctos. Usted puede determinar cuáles son estas necesidades al preguntar a la gente lo que quiere u observando qué le interesa. Por ejemplo, la manera en que un gerente puede motivar a un miembro del grupo que está ansioso por obtener reconocimiento consiste en decirle: "Si excedes tu cuota en 10% durante seis meses consecutivos, te daremos una placa conmemorativa que podrás colgar en la pared."

Existen muchas clasificaciones diferentes de las necesidades de los empleados, aunque muchas de ellas comparten varios elementos. De acuerdo con una de las clasificaciones más aceptadas, 99% de los empleados se sienten motivados por una de las siguientes necesidades:

1. **La necesidad de tener éxito.** Los empleados que sienten una gran necesidad de tener éxito buscan satisfacerla esforzándose por hacer un buen trabajo. Desean aplicar su talento para alcanzar el éxito y obtienen una gran satisfacción de lograr algo por el simple hecho de lograrlo.
2. **La necesidad de poder.** Los empleados que sienten una gran necesidad de obtener poder logran gran satisfacción al influir y controlar a otros y aspiran a ser ejecutivos. A estos empleados les gusta dirigir y persuadir y estar a cargo de recursos tales como el presupuesto.
3. **La necesidad de pertenecer a algo.** Los empleados que sienten una gran necesidad de pertenecer a algo obtienen gran satisfacción al interactuar con otros, formar parte de un grupo y crear amistades. Estos empleados también se sienten motivados para evitar tener que trabajar solos durante mucho tiempo.
4. **La necesidad de autonomía.** Los empleados que sienten una gran necesidad de autonomía buscan libertad e independencia, tal como tener la responsabilidad casi exclusiva de un proyecto. Estos empleados también se sienten motivados para evitar tener que trabajar en equipo durante largos periodos. Muchos representantes industriales de ventas (los que les venden a las compañías) tienen una gran necesidad de autonomía.
5. **La necesidad de ser tenido en gran estima.** Los empleados que tienen una gran necesidad de ser tenidos en alta estima desean sentirse bien con ellos mismos y, en gran medida, juzgan su propio valor sobre la base del reconocimiento y los elogios que reciben de los demás.
6. **La necesidad de seguridad y protección.** Los empleados que tienen una gran necesidad de seguridad y protección buscan seguridad en el empleo, un ingreso estable, un buen seguro médico y dental y estar libres de riesgos en el lugar de trabajo.
7. **La necesidad de justicia.** Los empleados que tienen una gran necesidad de justicia se interesan por un trato justo. A menudo comparan sus horas de trabajo, responsabilidades laborales, salario y privilegios con los de sus compañeros de trabajo y se sentirán desalentados si ven que sus compañeros reciben un mejor trato.[2]

Objetivo de aprendizaje 2 ►

modificación del comportamiento Tratar de cambiar el comportamiento mediante el empleo de castigos y recompensas.

ley del efecto La conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a repetirse, en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse.

El hecho de estar consciente de estas necesidades, así como de otras necesidades e intereses, le ayudará a aplicar el principio de "¿qué gano yo con ello?" El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 9-1, le brinda la oportunidad de realizar el trabajo preliminar necesario para aplicar el principio de "¿qué gano yo con ello?"

USO DEL REFORZAMIENTO POSITIVO PARA MOTIVAR A LOS DEMÁS

El método formal más utilizado para motivar a la gente en el trabajo es la **modificación del comportamiento**, tratar de cambiar el comportamiento de una persona mediante la manipulación de recompensas y castigos. La modificación del comportamiento se basa



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 9-1

LABOR PRELIMINAR EN RELACIÓN CON EL PRINCIPIO DE “¿QUÉ GANO YO CON ELLO?”

La clase se divide en grupos de dos estudiantes cada uno. En cada par, uno de los estudiantes desempeña el papel del líder de un equipo que está elaborando un plan para imbuir una gran motivación en el miembro del equipo que está entrevistando. El otro estudiante desempeña el papel del miembro del equipo que está siendo entrevistado. Empero, el meollo de este ejercicio de interpretación de papeles es que el miembro del equipo reflexione en qué es lo que lo motiva de verdad.

El líder del equipo puede hacer varias o todas las preguntas que se presentan a continuación mientras realiza la entrevista durante unos 15 minutos. Además, cuando el miembro del equipo revela un dato importante, tratará de obtener mayor información al respecto. El líder del equipo debe emplear habilidades eficaces de escucha, como las descritas en el capítulo 3. Las preguntas sugeridas para la entrevista son:

1. ¿Por qué estás trabajando en este equipo?
2. ¿Qué puede hacer la compañía para que te sientas en verdad contento?
3. ¿Cuál sería en tu opinión una recompensa justa por hacer el mejor trabajo que te sea posible? En una escala de 1 a 10, ¿con cuánta intensidad deseas esta recompensa?
4. ¿Cuál sería en tu opinión una recompensa magnífica por hacer el mejor trabajo que te sea posible? En una escala de 1 a 10, ¿con cuánta intensidad deseas esta recompensa?
5. En tus fantasías, ¿cuál sería la recompensa que te gustaría obtener por hacer el mejor trabajo que te sea posible? En una escala de 1 a 10, ¿con cuánta intensidad deseas esta recompensa?
6. ¿Qué esperas obtener de este trabajo?

Después de realizar las entrevistas, la clase puede tener una breve discusión. Uno de los puntos clave que deben tratarse durante la discusión es en qué medida podría la entrevista ayudar a motivar al miembro del equipo.

en un principio fundamental del comportamiento humano: la ley del efecto. De acuerdo con **la ley del efecto**, la conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a repetirse, en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse.

El objetivo de la modificación del comportamiento en el trabajo consiste en recompensar a los empleados cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización, tales como mejorar la productividad. El método que utilizaremos para desarrollar la habilidad para modificar el comportamiento consiste en subrayar el reforzamiento positivo porque ésta es la estrategia de modificación del comportamiento que más se utiliza en el ámbito del trabajo. **Reforzamiento positivo** significa incrementar la probabilidad de que se repita un comportamiento determinado, recompensando a la gente por responder de la manera esperada. La frase *incrementar la probabilidad* quiere decir que el reforzamiento positivo mejora el aprendizaje y la motivación, pero no es 100% eficaz. También es importante prestar atención a la frase *responder de la manera esperada*. Para que el reforzamiento positivo se utilice de la manera apropiada, la concesión de una recompensa debe depender de que la persona haga algo bien. Limitarse a hacerle un cumplido a una persona o a darle algo de valor no constituye un reforzamiento positivo. La modificación del comportamiento implica relacionar lo que la persona ha logrado o no con las consecuencias de ello.

reforzamiento positivo Incrementar la probabilidad de que se repita un comportamiento determinado, recompensando a la gente por responder de la manera esperada.

Resulta fácil visualizar el reforzamiento positivo con trabajos bien estructurados como la captura de datos o la producción de partes, pero el reforzamiento positivo también se utiliza para fomentar comportamientos deseados en trabajos complejos y bien pagados. Un contador que crea un nuevo método para que la compañía reciba pagos con mayor prontitud, puede recibir como recompensa dos días más de vacaciones.

El **reforzamiento negativo (o motivación para evitar algo)** significa recompensar a la gente mediante la eliminación de una consecuencia incómoda por su conducta. El reforzamiento negativo es una recompensa porque se evita o elimina una consecuencia poco agradable. Usted será sujeto de un reforzamiento negativo cuando le dicen: “Su prima

reforzamiento negativo (o motivación para evitar algo) Recompensar a la gente eliminando una consecuencia desagradable por su conducta.

de seguro disminuirá si no recibe ninguna infracción de tránsito durante doce meses." La consecuencia desagradable eliminada es una prima de seguro más elevada. La eliminación de la consecuencia no deseada depende de que usted responda de la manera deseada: manejar de acuerdo con lo estipulado por la ley.

Tenga cuidado de no cometer el error tan común de confundir el reforzamiento negativo con un castigo. El refuerzo negativo es lo contrario de un castigo ya que implica recompensar a alguien mediante la supresión de un castigo o una situación desagradable.

Si se desea emplear el reforzamiento positivo de manera correcta, es preciso seguir ciertas reglas y procedimientos. Si bien puede parecer que el empleo de recompensas para motivar a la gente no presenta ningún problema, la modificación del comportamiento requiere un enfoque sistemático. Las reglas se presentan desde el punto de vista de la persona que trata de motivar a otro individuo, tal como un miembro del grupo, compañero de trabajo, supervisor o cliente.

Regla 1: Expresar con toda claridad qué comportamiento conducirá a una recompensa. Es preciso que el gerente y el miembro del grupo se pongan de acuerdo sobre qué se considera un buen desempeño o cuáles son las metas. Por ejemplo, el gerente puede decir: "Necesitamos reducir en 40% el número de nuevos tarjetahabientes que tienen cuentas vencidas de 60 o más días."

Regla 2: Elegir una recompensa apropiada. Una recompensa apropiada es eficaz para motivar a una persona determinada y factible desde el punto de vista del individuo o la compañía. Si cierta recompensa no motiva a la persona, trate con otra. La importancia de elegir la recompensa apropiada subraya el hecho de que no todas las recompensas constituyen un reforzador. Una recompensa es, para la persona que la da, algo que tiene valor. No obstante, si la recompensa no conduce al fortalecimiento de la respuesta deseada (como usar gafas de seguridad), no es un reforzador verdadero.[3]

La figura 9-1 brinda una lista de factores, presentados por orden de importancia, sobre lo que los empleados piensan que les daría mayor satisfacción en el trabajo. Estos factores también pueden traducirse en posibles recompensas para los empleados. Por ejemplo, si los empleados le conceden un gran valor a la seguridad en el empleo (factor número 4), a un empleado que tiene un buen desempeño pueden dársele ciertas garantías de estabilidad en el empleo. Dado que los empleados califican todos estos factores como *muy importantes*, todos ellos podrían ser recompensas apropiadas.

La verdadera oportunidad para crecer surge de saber aprovechar sus puntos fuertes. Los grandes administradores descubren a la gente que hace bien las cosas.
—Curt Coffman de la Organización Gallup

Regla 3: Suministrar una amplia retroalimentación. El reforzamiento positivo no puede funcionar sin brindar retroalimentación constante a los individuos. La retroalimentación puede adoptar una forma tan sencilla como decirle a la gente que ha hecho algo bien o mal. Otras formas de retroalimentación son breves mensajes por correo electrónico o escritos a mano. Muchos motivadores excelentes, incluyendo a Jack Welch, el legendario ex presidente ejecutivo de General Electric, utilizan con gran frecuencia notas de agradecimiento escritas a mano. A fin de evitar resentimientos, la retroalimentación negativa transmitida por correo electrónico debe redactarse con mucho tacto.

recompensa con frecuencia variable
Recompensa que se otorga en ocasiones, pero no siempre, por un buen desempeño.

Regla 4: Conceder las recompensas con frecuencia variable. No debe darse una recompensa cada vez que la persona hace un buen trabajo. Las **recompensas con frecuencia variable** hacen que el comportamiento deseado perdure durante más tiempo y también evitan que el comportamiento deseado desaparezca con rapidez si no es recompensado. Si se recibe una recompensa cada vez que se hace algo bien, el comportamiento se detendrá poco después de haber hecho algo bien, sin recibir la recompensa acostumbrada. Otro problema es que una recompensa concedida todo el tiempo puede perder efecto. Un aspecto práctico de las recompensas con frecuencia variable es que ahorran tiempo. Muy pocos gerentes o líderes de equipo disponen de tiempo suficiente para repartir recompensas cada vez que los miembros del grupo hacen algo bien.

Regla 5: Hacer que la recompensa siga de inmediato a la conducta observada. A fin de lograr el mayor efecto posible, es preciso recompensar a la gente poco después de que haya hecho algo bien. Un sistema integrado o intrínseco de retroalimentación, tal como un programa de computación que funciona o no funciona, aplica en este principio. Si usted administra castigos y recompensas, trate de hacerlo el mismo día en que alguien se los gana.

Regla 6: Hacer que la recompensa corresponda al comportamiento. Las personas que no tienen mucha experiencia en la aplicación del reforzamiento positivo suelen exagerar la intensidad de las recompensas verbales. Cuando un empleado realiza

La *Encuesta sobre la satisfacción en el trabajo*, efectuada en 2004 por la Society for Human Resource Management y CNN señaló que 600 empleados de una amplia variedad de empresas concedieron "una gran importancia" a los factores enumerados a continuación. La lista muestra el orden de importancia de los factores de satisfacción en el trabajo en los empleados como grupo.

Clasificación de los empleados	*Su clasificación*
1. Prestaciones	_____
2. Compensación/salario	_____
3. Sentirse seguro en el ambiente de trabajo	_____
4. Seguridad en el empleo	_____
5. Flexibilidad para equilibrar los aspectos laborales y personales	_____
6. Comunicación entre los empleados y la alta dirección	_____
7. Relación con el supervisor inmediato	_____
8. Reconocimiento del desempeño laboral del empleado por parte de la administración	_____
9. Oportunidades para utilizar las capacidades y habilidades que se poseen	_____
10. El trabajo en sí mismo	_____
11. La cultura general de la organización	_____
12. Autonomía e independencia	_____
13. Oportunidades para el desarrollo de la carrera	_____
14. Importancia del trabajo	_____
15. Diversidad del trabajo	_____
16. Oportunidades para avanzar en la carrera	_____
17. Contribución del trabajo realizado a las metas de la organización	_____
18. Compromiso de la organización para con el desarrollo profesional	_____
19. Capacitación específica para el trabajo	_____
20. Relación con los compañeros de trabajo	_____
21. Redes sociales	_____

Pregunta: ¿Por qué cree que en la actualidad los empleados clasifican las prestaciones (por ejemplo, seguro médico y seguro de vida) como el factor más importante de satisfacción derivada del trabajo?

Sugerencia: Haga su propia clasificación de los 21 factores. ¿Observa alguna gran diferencia entre su clasificación y la clasificación nacional?

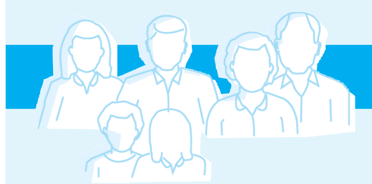
FIGURA 9-1 Clasificación por orden de importancia de factores de satisfacción en el trabajo efectuada por 600 empleados

Fuente: Reimpreso con autorización de Pamela Babcock, "Find What Workers Want", abril 2005, p. 53. *HR Magazine*. Reimpreso con autorización.

bien una acción ordinaria, es preferible un cumplido sencillo como por ejemplo "Buen trabajo" a decir "Tuviste un desempeño fantástico". Una idea relacionada es que la magnitud de la recompensa debe variar de acuerdo con la magnitud del logro.

Regla 7: Lograr que las recompensas sean bien visibles. Otra característica importante de una recompensa eficaz, es la medida en que resulta visible u observable para los demás empleados. Cuando otras personas se dan cuenta de que alguien recibió una recompensa, su efecto se multiplica porque los otros observan qué tipo de comportamiento es recompensado.[4] Suponga que alguien le informa que, gracias a su buen desempeño, a un compañero de trabajo acaban de asignarle una tarea interesantísima. Es muy probable que usted se esfuerce por lograr el mismo nivel de desempeño. Las recompensas también deben ser visibles para el empleado que las recibe. Es difícil notar una recompensa de cinco dólares por semana cuando se incluye en el cheque del salario, pero es muy fácil observar un bono de 200 dólares.

Regla 8: Cambiar la recompensa cada cierto tiempo. Las recompensas no conservan su efecto de manera indefinida. Los empleados y clientes pierden interés y dejan de



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 9-2

REFORZAMIENTO POSITIVO

En los dos escenarios que se presentan a continuación, un estudiante desempeña el papel de la persona que trata de brindar un reforzamiento positivo y, por ende, motivar al otro individuo. El otro estudiante desempeña el papel de la persona objeto de estos intentos de motivación.

Escenario 1: Recompensar a un representante de servicio al cliente. El gerente de servicio al cliente revisa con cuidado los informes de servicio al cliente y se da cuenta de que un representante ha resuelto el mayor número de quejas durante cuatro semanas consecutivas. Como este representante sólo ha ocupado este puesto durante seis meses, el gerente desea asegurarse de que la persona siente que se la recompensa y aprecia lo suficiente. El gerente llama al representante a su oficina para discutir su desempeño sobresaliente y otorgarle la recompensa apropiada.

Escenario 2: Recompensar a su jefe. El jefe acaba de darle al miembro del equipo una tarea maravillosa que le ofrece la oportunidad de pasar unos días con clientes importantes fuera de la ciudad. Ésta es la primera tarea extra en verdad interesante que se le asigna al miembro del grupo; en consecuencia, el empleado desea que el jefe siga teniéndolo presente para realizar tareas semejantes en el futuro. El jefe no esperaba ninguna recompensa por asignarle una tarea a alguien que, según él, se adaptaba a las necesidades de la compañía.

Los demás estudiantes observan la representación de ambos escenarios para poder brindar retroalimentación sobre cuán bien se aplicaron los principios de la modificación del comportamiento.

esforzarse por recibir una recompensa que han recibido muchas veces en el pasado. Lo anterior es sobre todo cierto en el caso de cumplidos repetitivos como "Buen trabajo" o "Felicidades". Resulta de gran utilidad que la persona que concede las recompensas estudie la lista de recompensas potenciales y trate de cambiarlas cada cierto tiempo. Un método general relacionado con las reglas anteriores es tratar de encontrar formas creativas para aplicar la modificación del comportamiento. La creatividad puede encontrarse en la selección de la recompensa o en la manera en que se administra. Algunas ideas que pueden servir de ejemplo son:

- *Aplauso:* Elija a un empleado muy eficiente y reúna a todo el personal al final de la semana o del mes para que se le dé un aplauso.
- *El premio de la jirafa:* Déle al empleado un certificado que diga: "Gracias por exponer tu pescuezo." El nombre del premio y el certificado recompensan el correr riesgos.
- *El pozo de la seguridad:* Los gerentes les dan a los empleados que siguen las normas de seguridad cinco tarjetas. Los empleados rascan las tarjetas para ver cuántos puntos han ganado. Los puntos pueden cambiarse por un objeto elegido por el empleado en un catálogo o en un sitio de Internet.[5]

Realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 9-2 para practicar algunas de estas reglas sobre el reforzamiento positivo.

Objetivo de aprendizaje 3 ►

EMPLEO DEL RECONOCIMIENTO PARA MOTIVAR A LOS DEMÁS

Motivar a otros mediante el reconocimiento de sus logros y el elogio puede considerarse una aplicación directa del reforzamiento positivo. No obstante, el reconocimiento puede ser un factor de motivación tan importante que merece que hablemos de él por separado. Asimismo, los programas de reconocimiento diseñados para recompensar y motivar a los empleados constituyen una práctica común en las empresas comerciales y las organizaciones no lucrativas. Algunos ejemplos podrían ser recompensar a los mejores empleados obsequiándoles un florero de cristal (con el logotipo de la organización) o nombrarlos "empleado del mes". En Mary Kay, las mejores representantes de ventas ("asesoras de belleza") reciben reconocimiento y recompensas tales como teléfonos ce-

lulares, Buicks o Cadillacs color de rosa, tanto en Estados Unidos como en China y otros países.[6] Para continuar con el tema de este libro, haremos énfasis en el individuo, más que en la organización, en el uso del reconocimiento para motivar.

El reconocimiento es un potente motivador porque todos los seres humanos sienten necesidad de que se reconozca su labor. Asimismo, el reconocimiento es eficaz porque muchos trabajadores sienten que no se les presta la atención suficiente. Diversos estudios realizados en los últimos 50 años indican que los empleados agradecen tanto los elogios por un trabajo bien hecho como el salario que reciben cada mes. Sin embargo, este hallazgo no debe interpretarse como que el elogio es un buen sustituto del salario. Los empleados tienden a ver la compensación financiera como un derecho, en tanto que perciben el reconocimiento como un obsequio.[7] Los trabajadores, incluyendo a sus compañeros de trabajo, desean saber que lo que hacen tiene alguna utilidad para alguien.

De regreso al caso inicial

Lo que más desean los empleados es reconocimiento expresado en forma de un trato amable y considerado todo el tiempo. De acuerdo con la investigación efectuada por Bob Nelson, se ha ido reduciendo la importancia de las formas tradicionales de reconocimiento, tales como certificados de reconocimiento de los logros y sustitutos de dinero en efectivo (como tarjetas de regalo o cupones de descuento). Los empleados desean recibir el reconocimiento de su jefe cuando hacen un buen trabajo.

Si desea satisfacer la necesidad de reconocimiento que sienten los demás, identifique un comportamiento meritorio y muestre su aprecio por el mismo mediante una recompensa verbal, escrita o material. Las reglas para el empleo del reforzamiento positivo pueden aplicarse de manera directa. Otra sugerencia que se relaciona en gran medida con la visibilidad de la recompensa es la siguiente: escoja con gran cuidado el momento en que ofrecerá la recompensa para lograr el mayor efecto posible. Por ejemplo, elogiar a una persona durante una reunión del personal puede ser una importante forma de reconocimiento.[8]

A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo utilizar el reconocimiento para mantener un comportamiento deseado (un aspecto fundamental de la motivación):

- Un compañero de trabajo le muestra cómo realizar mejor una tarea importante en Internet. Tres días después, usted le envía un correo electrónico con copia para el jefe de ambos: “Hola, Jessica. Tu sugerencia de copiar los logotipos de la compañía fue excelente. La he usado cinco veces con éxito desde que me mostraste cómo hacerlo.” (Usted está reforzando el comportamiento cooperativo y útil de Jessica.)
- En su calidad de líder del equipo, usted recibe una carta en extremo halagüeña de un cliente en la que describe cómo Kent, uno de los miembros de su equipo, resolvió su problema. Usted manda enmarcar la carta y se la obsequia a Kent. (El comportamiento que refuerza en este caso es la buena atención al cliente.)
- Uno de los miembros de su departamento, Jason, es un ingeniero mecánico. Durante un almuerzo del departamento celebrado durante la Semana Nacional del Ingeniero, usted se pone de pie y dice: “Deseo hacer un brindis en honor de Jason por ser la Semana Nacional del Ingeniero. Estoy seguro de que no me gustaría estar hoy aquí sentado en este edificio, si un ingeniero mecánico no hubiera ayudado en su construcción.” (En este caso, el único comportamiento que usted refuerza es la buena voluntad de Jason, por lo que su método de motivación es general y no específico.)

Una de las ventajas más sobresalientes del reconocimiento para motivar a la gente, incluyendo el elogio, es que cuesta muy poco, o nada, pero puede tener un gran efecto. Por ende, en comparación con un bono en efectivo, el reconocimiento proporciona un enorme rendimiento sobre la inversión. Como se mencionó al principio del capítulo, las recompensas verbales tienen mayores probabilidades de ser eficaces para reconocer los logros de una persona que las pequeñas recompensas materiales. Un problema que puede presentarse en el empleo eficaz del reconocimiento es que no todo el mundo responde bien al mismo tipo de reconocimiento. Un ejemplo es que la gente muy técnica no suele apreciar elogios generales tales como “Excelente trabajo” o “Fantástico”, sino que prefiere una descripción basada en los hechos, de cómo su trabajo contribuyó a la consecución de la meta. Asimismo, como lo indica un estudio reciente de adultos que trabajan,[9] las mujeres suelen responder mejor a los elogios que los hombres.

Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción

UNA CULTURA DE RECONOCIMIENTO EN KEYSPAN

Hace algunas semanas, Elizabeth Kousidis encontró en su correo de voz un mensaje Bob Cattell, el director y presidente ejecutivo de KeySpan Corp., donde trabaja como asistente administrativa para ventas y mercadotecnia. "Me dijo que yo era uno de los héroes desconocidos de la compañía", afirma Elizabeth. "Hasta me llamó Betty que es como todos me llaman aquí. ¡Me sentí tan sorprendida y halagada!."

Kousidis no es la primera persona en KeySpan que recibe un elogio semejante. De hecho, Cattell ha estado enviando mensajes de felicitación casi todas las semanas de los últimos cuatro años a empleados cuyos gerentes han reconocido, de manera anónima, el buen trabajo que realizan. La felicitación personal de Cattell no es la única manera en que se reconoce el desempeño sobresaliente en el quinto distribuidor más grande de gas natural de Estados Unidos. No obstante, refleja una cultura corporativa que busca formas novedosas de darles las gracias a aquellos que quizá no las reciben con frecuencia.

En los días anteriores a la derogación de las normas que regulaban la industria, afirma Cattell, KeySpan utilizaba los planes tradicionales de reconocimiento y compensación, basados sobre todo en el salario y "algunos programas modestos de incentivos". Tales recompensas dependían de la producción, el presupuesto y la conservación de clientes.

Tras el ataque terrorista al World Trade Center, a Kenny Moore, un funcionario de recursos humanos en KeySpan, se le ocurrió que este acontecimiento de proporciones catastróficas confirmaba su creencia de que el reconocimiento dado a los empleados debía ser más extenso y profundo que el tradicional *quid-pro-quo* que caracteriza a la mayor parte de las empresas estadounidenses.

"El 11 de septiembre convirtió a todo el mundo en héroe", recuerda. "Deseaba empezar a recompensar a la gente por lo que es y no por lo que hace. Empecé a buscar formas de brindarles reconocimiento a los empleados en los buenos y en los malos tiempos, por actos tangibles e intangibles. Todo el mundo merece un elogio en algún momento."

Un día, Moore les envió flores a dos empleadas que no se lo esperaban para nada, una de ellas era una gerente. El deleite con el que reaccionaron lo alentó a seguir por el mismo camino y sigue haciéndolo hasta la fecha, a pesar de las dudas manifestadas por un colega que opinaba que el gesto "no premiaba un comportamiento específico. ¡Tus flores no hacen una diferencia!", recuerda Moore.

Preguntas

1. ¿Por qué los "héroes desconocidos" merecen ser reconocidos en KeySpan (o en cualquier otro lugar de trabajo)?
2. ¿Qué opina de la crítica acerca de que el hecho de enviar flores a los empleados sin que haya un motivo específico, tiene un valor limitado?

Fuente: Matthew Gilbert, "A Culture That Recognizes the Contribution Made by Unsung Heroes". Reimpreso con autorización, *Workforce* noviembre 2004. © Crain Communications, Inc. Reimpreso con autorización.

Es más probable que el empleo del reconocimiento como táctica motivacional sea eficaz si existe en la compañía una cultura de reconocimiento. Lo anterior es cierto porque la persona que brinda el reconocimiento sentirá que sus actos responden a lo que la alta dirección considera un comportamiento apropiado. Al mismo tiempo, es más probable que la persona que recibe el reconocimiento se lo tome en serio. El recuadro de Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción, ejemplifica el significado de una cultura de reconocimiento.

Objetivo de aprendizaje 4 ►

EMPLEO DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS PARA MOTIVAR A LOS DEMÁS

Hasta el momento, hemos descrito la motivación de los demás mediante la aplicación del principio de "¿qué gano yo con ello?" y de la modificación del comportamiento, incluyendo el reconocimiento. Ahora pasaremos a la teoría de las expectativas, una explicación más a fondo de la motivación que comprende elementos de los dos métodos anteriores. En esta sección, brindaremos una atención especial a la teoría de las expectativas por las siguientes razones: Primera, la teoría de las expectativas puede ayudarle a diagnosticar problemas relacionados con la motivación. Segunda, le brinda a la persona que la usa un panorama completo porque abarca muchos elementos diferentes de la motivación de otras personas. Tercera, le proporciona a la persona que trata de motivar a

otros una serie de pautas para impulsar y sostener un esfuerzo constructivo por parte de los miembros del grupo.

UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La **teoría de las expectativas** en la motivación, se basa en la premisa de que el esfuerzo que las personas dedican a una actividad depende de la recompensa que esperan recibir a cambio. (Note la similitud con el principio de "¿qué gano yo con ello?") La teoría de las expectativas supone que la gente es racional y lógica y que en todas las circunstancias desea incrementar al máximo la ganancia y reducir al mínimo las pérdidas. La teoría supone también que la gente elige entre diversas alternativas, escogiendo la que piensa que tiene más posibilidades de alcanzar. Además, selecciona la alternativa que parece brindarle la mayor ganancia personal. Otra consideración importante es con cuánta intensidad desea dicha alternativa. Si se le da a elegir, la gente escogerá la tarea que piensa puede llevar a cabo y que le brindará el mayor beneficio.

teoría de las expectativas Teoría de la motivación basada en la premisa de que el esfuerzo que la gente le dedica a algo depende de la recompensa que espera recibir a cambio.

Un ejemplo puede ayudarnos a esclarecer la tesis fundamental de la teoría de las expectativas. Héctor, un analista de crédito de 27 años que trabaja en una compañía de fabricación de herramientas, piensa que debe aumentar su ingreso en unos 400 dólares mensuales para cubrir sus gastos. Después de analizar sus opciones con sumo cuidado, Héctor llega a la conclusión de que tiene tres alternativas posibles:

1. Trabajar como mesero una noche por semana y casi todos los fines de semana, para obtener un ingreso variable de entre 500 y 750 dólares mensuales.
2. Trabajar para un servicio de preparación de impuestos durante cuatro meses al año, 20 horas por semana, con un ingreso anual de alrededor de 6,000 dólares.
3. Trabajar con mayor ahínco en su empleo regular, lo cual incluiría tomar un curso de finanzas corporativas, para mejorar sus posibilidades de obtener una promoción y un incremento salarial de 600 dólares mensuales.

Héctor rechaza la primera alternativa. Si bien sabe que puede desempeñar el trabajo, prevé varias consecuencias negativas. Preferiría sin lugar a dudas trabajar en algo relacionado con su preparación. También le preocupa lo impredecible del ingreso que podría ganar como mesero. Héctor ve ciertos méritos en la segunda opción porque la preparación de impuestos sobre la renta se relaciona con sus estudios de contabilidad. Además, el pago que recibiría es relativamente seguro. No obstante, Héctor también está preocupado por el hecho de que trabajar tantas horas extra durante cuatro meses al año podría perjudicar su desempeño en su empleo regular.

Héctor se decide por la tercera alternativa de hacer todo lo posible por obtener una promoción. Tiene confianza en ser capaz de mejorar su desempeño, pero no está muy seguro de que un esfuerzo adicional dé por resultado una promoción. Con todo, Héctor le concede tanto valor a obtener una promoción y a mejorar sus credenciales profesionales que decide correr el riesgo.

ELEMENTOS BÁSICOS DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Todas las versiones de la teoría de las expectativas tienen los siguientes tres elementos fundamentales: expectativa del esfuerzo en relación con el desempeño, expectativa del desempeño en relación con el resultado y valencia.[10] La figura 9-2 presenta un resumen de la teoría de las expectativas.

La persona se sentirá motivada en estas condiciones

A. La expectativa del esfuerzo en relación con el desempeño es elevada: la persona cree que puede ejecutar la tarea.
B. La expectativa del desempeño en relación con el resultado es elevada: la persona está convencida de que el desempeño producirá un resultado determinado.
C. La valencia es elevada: la persona tiene los resultados en gran estima.

FIGURA 9-2 Versión básica de la teoría de las expectativas

expectativa entre esfuerzo y desempeño La probabilidad asignada por un individuo al hecho de que el esfuerzo conduzca a la realización correcta de la tarea.

autoeficacia La confianza en la propia habilidad para llevar a cabo una tarea determinada.

expectativa entre desempeño y resultado La probabilidad asignada por el individuo al hecho de que el desempeño produzca ciertos resultados o recompensas.

valencia El valor o atractivo de un resultado.

Expectativa entre esfuerzo y desempeño

La **expectativa entre esfuerzo y desempeño** es la probabilidad que le asigna un individuo al hecho de que el esfuerzo que dedique hará que ejecute bien la tarea. Una pregunta importante que suelen hacerse las personas racionales antes de realizar el esfuerzo necesario para llevar a cabo una tarea es: "Si le dedico todo este esfuerzo, ¿de verdad haré bien el trabajo?" En la mente de la persona, cada comportamiento se asocia con una expectativa determinada, una apreciación subjetiva de la probabilidad de éxito.

Las expectativas van de 0 a 1.0. La expectativa sería 0 si la persona pensara que no tiene ninguna probabilidad de hacer bien la tarea. Una expectativa de 1.0 implicaría tener una confianza absoluta en ser capaz de llevar a cabo la tarea en forma apropiada. En consecuencia, las expectativas ejercen una gran influencia en decidir si tratará siquiera de esforzarse por obtener una recompensa determinada. Las personas que tienen una gran confianza en sí mismas suelen tener mayores expectativas que las personas que carecen de ella. Una buena preparación también incrementará la apreciación subjetiva de considerarse capaz de realizar la tarea.

La importancia de tener expectativas elevadas en relación con la motivación, se adapta bien a una fuerza de la motivación laboral que hace hincapié en la contribución de la **autoeficacia**, la confianza en la propia habilidad para llevar a cabo una tarea determinada. Si usted se siente capaz de realizar la tarea, su motivación será grande. Un bajo nivel de autoeficacia da por resultado un bajo nivel de motivación.[11] Algunas personas no se sienten motivadas para practicar el paracaidismo, porque dudan de ser capaces de jalar la cuerda del paracaídas a tiempo mientras se encuentran en una caída libre a 180 kilómetros por hora.

Expectativa entre desempeño y resultado

La **expectativa entre desempeño y resultado** es la probabilidad que le asigna el individuo al hecho de que el desempeño produzca ciertos resultados o recompensas. Cuando la gente se comporta de una manera determinada, lo hace con la intención de lograr el resultado o recompensa deseados. Las expectativas del desempeño en relación con el resultado también se califican de 0 a 1.0. Si usted cree que no existe la menor posibilidad de recibir la recompensa deseada, la probabilidad asignada será 0. Si usted está convencido de que si su desempeño es adecuado recibirá sin lugar a dudas la recompensa, la probabilidad asignada será de 1.0; por ejemplo: "Estoy seguro de que si me presento a trabajar todo el mes, recibiré mi salario."

Valencia

Una **valencia** es el valor o atractivo de un resultado. Representa la intensidad con que usted desea algo (de acuerdo con la descripción dada en el principio de "¿qué gano yo con ello?"). En todas las situaciones de trabajo existen varios resultados posibles, cada uno con una valencia propia. ¿Recuerda a Héctor, el analista de crédito? Los posibles resultados de trabajar algunas horas preparando devoluciones de impuestos sobre la renta incluirían un ingreso adicional, una nueva experiencia e interferencia con su empleo regular.

En la versión de la teoría de las expectativas que presentamos aquí, las valencias varían de −100 a +100. Una valencia de +100 significa que usted desea con fuerza que se produzca un resultado. Una valencia de −100 significa que usted se siente muy motivado para evitar un resultado determinado, tal como ser despedido. Una valencia de 0 significa que el resultado le es indiferente y, por ende, no tiene ningún valor para motivarlo. Un resultado con una valencia probable de 0 podría ser que para ganar la cooperación de sus compañeros de trabajo, usted les prometa estrellitas doradas como recompensa (o resultado).

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 9-3 le ayudará a adquirir una mayor sensibilidad en cuanto a la importancia de calcular las valencias cuando trata de motivar a otras personas. Uno de los principales problemas a los que tienen que hacer frente los gerentes y otras personas que desean motivar a los demás, es que poseen un conocimiento limitado de las valencias de los motivadores (o recompensas) que utilizan.

DE QUÉ MODO EL ESTADO DE ÁNIMO INFLUYE EN LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas hace hincapié en el aspecto racional de las personas, aunque las emociones desempeñan también un papel importante en la determinación del efecto de las expectativas, medios y valencias. Los estados de ánimo son estados emocionales más o menos duraderos, que no parecen estar relacionados con una fuente de emoción clara y definida. Por ejemplo, una persona puede estar de buen humor a pesar de encontrarse en una situación molesta, tal como un automóvil descompuesto. Asimismo, la gente puede sentirse melancólica a pesar de haber recibido buenas noticias, tales como haber ganado un premio.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 9-3

ESTIMACIÓN DE VALENCIAS PARA LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Instrucciones: A continuación se presenta una lista de recompensas y castigos (resultados), derivados de diversos escenarios de trabajo. Asimismo, se incluye un espacio para calificar la recompensa o el castigo en cuestión en una escala de −100 a + 100. Trabajen en grupos de unas seis personas, cada una de las cuales debe calificar todas las recompensas y castigos. Calculen la calificación media (el promedio) de cada una de las recompensas y castigos.

Posible resultado	*Calificación (− 100 a + 100)*
1. Un incremento salarial de 20%.	______
2. Plan de reparto de utilidades en una compañía que tiene éxito.	______
3. Propiedad de acciones de la compañía.	______
4. Tres días de vacaciones totalmente pagadas.	______
5. Un bono de desempeño de 7000 dólares.	______
6. Un certificado de regalo por un valor de 300 dólares.	______
7. Evaluación sobresaliente sobre el desempeño.	______
8. Evaluación sobre el desempeño superior al promedio.	______
9. Promoción al nivel inmediato superior.	______
10. Promoción a dos niveles por encima del que se ocupa en este momento.	______
11. Horas laborales flexibles.	______
12. Posibilidad de trabajar en casa una vez por semana.	______
13. Posibilidad de trabajar más en una tarea que le gusta.	______
14. Actuar como supervisor cuando el supervisor no está presente.	______
15. Título de mayor importancia sin modificación de salario.	______
16. Un cubículo más grande.	______
17. Oficina privada.	______
18. Teléfono móvil pagado por la compañía.	______
19. Placa conmemorativa de los logros.	______
20. Ser designado empleado del mes.	______
21. Sonrisa cálida y palabras de aprecio.	______
22. Recibir un elogio delante de otras personas.	______
23. Amenaza de ser suspendido por un mes.	______
24. Suspensión de un mes sin goce de sueldo.	______
25. Descenso de rango a un trabajo desagradable.	______
26. Ser despedido.	______
27. Ser despedido más la promesa de dar malas referencias.	______
28. Estar sujeto a un periodo de prueba.	______
29. Ser ridiculizado delante de otras personas.	______
30. Una reducción de salario de 30%.	______

(Continúa)

Después de dar las calificaciones, analicen los siguientes puntos:

1. ¿Qué resultados recibieron las calificaciones más altas?
2. ¿Qué resultados recibieron las calificaciones más parecidas?
3. ¿Cuáles son las tres recompensas más deseadas?
4. ¿Cuáles son los castigos más temidos?

Otro método de análisis sería calcular la media de la clase para los 30 resultados. Así, cada estudiante podría comparar sus calificaciones con la media de la clase.

Si desea aplicar esta técnica a su trabajo, modifique los resultados anteriores de manera que se adapten a los resultados reales de su situación laboral. Explique a los miembros del equipo que está tratando de mejorar el sistema de recompensas y medidas disciplinarias y que necesita su colaboración. Las calificaciones concedidas por los miembros del equipo le brindarán claves importantes para determinar qué recompensas y castigos serían más eficaces para motivarlos.

Diversos estudios realizados indican que, en el marco de la teoría de las expectativas, los estados de ánimo interfieren con la percepción que la gente tiene de las expectativas y de las valencias. Un estado de ánimo positivo incrementa la relación percibida entre esfuerzo y desempeño (expectativa E→D), entre el desempeño y el resultado (expectativa D→R) y en la valencia que se le asigna a dicho resultado. Cuando estamos de buen humor, es más probable que nos consideremos capaces de ejecutar una tarea, por lo cual nuestra actitud es más de "sí puedo hacerlo". Asimismo, somos más optimistas respecto a los resultados (recompensas) de nuestro esfuerzo y los resultados nos parecen más atractivos.[12] Lo contrario también puede ser cierto, cuando estamos de mal humor, nos sentimos menos capaces de realizar la tarea; nos mostramos más pesimistas sobre la probabilidad de obtener la recompensa, y la recompensa nos resulta menos atractiva.

Objetivo de aprendizaje 5 ►

EMPLEO DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS PARA HACER UN DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN

Una posible contribución importante de la teoría de las expectativas a las relaciones interpersonales, es que ayuda a una persona a determinar si existe una motivación y la intensidad de la misma. Al efectuar el diagnóstico, trate de encontrar una respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Posee la persona que estoy tratando de motivar las habilidades y autoeficacia necesarias para hacer el trabajo? Si la persona se siente mal preparada para efectuar la tarea, se desalentará y mostrará muy poca motivación.
2. ¿Qué garantías tiene la persona de que si efectúa el trabajo obtendrá la recompensa prometida? ¿Tiene la compañía una buena reputación en cuanto al cumplimiento de sus promesas? ¿Qué podríamos decir de mí? ¿He establecido mi credibilidad como una persona que cumple lo que promete? (Si la gente no tiene confianza en usted o en la empresa, la motivación podría reducirse a cero.)
3. ¿Con cuánta intensidad desea la persona en cuestión recibir la recompensa prometida? ¿Estoy ofreciendo una recompensa que hará que la persona piense que vale la pena hacer lo que necesito que haga? Si la suma de las valencias de los resultados en la situación se encuentra cerca de 0 (algunas positivas y otras negativas), no habrá ninguna motivación.
4. ¿Hay algún cero en la respuesta a cualquiera de las tres primeras preguntas? Si lo hay, la motivación estará ausente porque la ecuación de la teoría de las expectativas es: motivación = (expectativa del esfuerzo en relación con el desempeño) × (expectativa del desempeño en relación con el resultado) × (la suma de las valencias de todos los resultados). Recuerde lo que sucede cuando usted multiplica un factor por cero.
5. ¿La persona está de buen humor? Quizá la persona no se sienta motivada hoy, porque está de mal humor.

NORMAS PARA LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La información sobre la teoría de las expectativas que se ha presentado hasta el momento brinda ideas para motivar a los demás. En esta sección se ofrecen varias pautas específicas para que mejore sus habilidades en cuanto a la motivación de los demás.

1. **Capacitar y alentar a la gente.** Si usted es un gerente, debe darles a los empleados la capacitación y el aliento necesarios para que se sientan confiados en su capacidad de ejecutar las tareas requeridas. El problema de algunos empleados que parecen carecer de motivación es que carecen de las habilidades apropiadas y de autoeficacia.
2. **Definir con toda claridad la relación entre el desempeño y las recompensas.** Los empleados deben estar convencidos de que si ejecutan el trabajo de acuerdo con las normas establecidas, recibirán la recompensa prometida. En ocasiones resulta útil que los empleados hablen con los compañeros de trabajo sobre si recibieron las recompensas prometidas.
3. **Asegurarse de que las recompensas sean suficientes.** Ciertas recompensas no motivan a la gente porque si bien son de la clase apropiada, no se conceden en cantidad suficiente. La promesa de un importante aumento salarial puede motivar mucho a una persona, pero un incremento de 1% tendrá, en el caso de muchos trabajadores, muy poca fuerza para motivarlos.
4. **Observar las diferencias individuales en cuanto a las valencias.** A fin de motivar de manera eficaz a los demás en el ámbito del trabajo, debe descubrir las diferencias individuales en cuanto a la preferencia por ciertos tipos de recompensa. Es preciso tratar siempre de ofrecer a un empleado recompensas a las que se asigne una valencia elevada. Por ejemplo, es posible que un empleado conceda un gran valor a una tarea que representa una verdadera aventura, en tanto que otro puede concederle una valencia elevada a una tarea rutinaria y tranquila. También debe tener siempre presentes las diferencias individuales cuando se trate de motivar a los clientes. Es posible que a un cliente le interese obtener un descuento por volumen mientras que a otro puede resultarle más atractivo el servicio después de la compra.
5. **Utilizar el efecto Pigmaleón para elevar las expectativas del esfuerzo en relación con el desempeño.** El **efecto Pigmaleón** se refiere al fenómeno de que la gente mejorará (o empeorará) de acuerdo con las expectativas que otra persona tenga de ella. Aun cuando estas expectativas no se comuniquen de manera explícita, la persona se dará cuenta de cuáles son a través del lenguaje no verbal. Conforme aumentan los niveles de expectativa, se incrementan también los niveles de desempeño y las expectativas se transforman en una profecía autocumplida.

efecto Pigmaleón El fenómeno de que la gente mejorará (o empeorará) de acuerdo con las expectativas que otra persona tenga de ella.

Es difícil recordar al mismo tiempo todos los puntos de la teoría de las expectativas. No obstante, con un poco de práctica y consultando este libro y sus notas, podrá aplicar muchas de las ideas presentadas. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 9-4 le ayudará a empezar a aplicar la teoría de las expectativas.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 9-4

APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Un estudiante desempeña el papel de gerente de una compañía de telemercadeo (ventas por teléfono). Otro estudiante interpreta el papel de Terry, un especialista en telemercadeo que ha trabajado para la compañía durante tres meses. Terry se encuentra 40% por debajo de su objetivo en la venta de renovaciones de suscripciones a revistas. El gerente lo llama para discutir el problema.

Terry explica con todo detalle lo confuso que se ha vuelto el trabajo y hace comentarios tales como: "ni siquiera sé si tengo la voz apropiada para este trabajo. La gente a la que llamo piensa que soy sólo un niño". Asimismo, Terry se pregunta cuánto puede ganar en este empleo y si tiene algún futuro. (El estudiante que desempeña el papel de Terry puede improvisar otros problemas de este tipo.)

El gerente aplicará la teoría de las expectativas para motivar a Terry a alcanzar un desempeño satisfactorio. Los demás miembros de la clase deben anotar todo lo que diga el gerente, que indique que está utilizando la teoría de las expectativas. También deben observar si lo que dice el gerente parece ayudar a Terry.

RESUMEN

La motivación se refiere a un estado interno que mueve a una persona a dedicar un determinado esfuerzo para lograr ciertos objetivos y a la actividad realizada por una persona con el fin de que otros cooperen. Tanto los gerentes como la gente que trabaja por su cuenta necesitan a menudo motivar a los demás.

El principio fundamental de la motivación humana es que lo que más motiva a las personas es el interés propio, conocido como el principio de "¿qué gano yo con ello?". Aun aquellos que ayudan a los demás se ayudan al mismo tiempo a sí mismos porque logran sentirse bien. Cuando haga uso del principio de "¿qué gano yo con ello?", usted debe estar consciente de la intensidad con que una persona desea una recompensa determinada.

La modificación del comportamiento constituye una estrategia que trata de cambiar el comportamiento mediante el empleo de castigos y recompensas. Su premisa fundamental es la ley del efecto: el comportamiento que produce un resultado positivo tiende a repetirse, en tanto que lo opuesto es también cierto. El reforzamiento negativo, o motivación para evitar algo, puede utilizarse para complementar el reforzamiento positivo. Entre las reglas para el empleo eficaz del reforzamiento positivo cabe mencionar:

1. Expresar con claridad qué comportamiento conducirá a una recompensa.
2. Elegir una recompensa apropiada.
3. Suministrar una amplia retroalimentación.
4. Conceder las recompensas con frecuencia variable.
5. Hacer que la recompensa siga de inmediato al comportamiento observado.
6. Hacer que la recompensa se adapte al comportamiento.
7. Lograr que las recompensas sean bien visibles.
8. Cambiar la recompensa cada cierto tiempo.

Un método general para aplicar las reglas anteriores consiste en buscar formas creativas para aplicar el reforzamiento positivo.

Motivar a los demás mediante el reconocimiento de sus logros y el elogio es una aplicación directa del reforzamiento positivo. El reconocimiento es un potente motivador porque todos los seres humanos sienten necesidad de que se reconozca su labor y porque muchos trabajadores sienten que no se reconocen sus esfuerzos lo suficiente. La elección del momento más oportuno para brindar el reconocimiento puede ser de gran importancia. El reconocimiento tiene más probabilidades de ser eficaz como motivador en una cultura de reconocimiento.

La teoría de las expectativas en la motivación supone que la gente toma decisiones y elige entre las alternativas posibles, seleccionando aquella que parece brindar el mayor beneficio en el momento. La teoría de las expectativas está compuesta por tres elementos principales: las expectativas relacionadas con la capacidad de realizar la tarea, las expectativas relacionadas con la creencia de que el desempeño producirá ciertos resultados y la valencia (el valor que se le asigna a la recompensa). Un estado de ánimo positivo puede darle mayor fuerza a los elementos de la teoría de las expectativas.

La teoría de las expectativas es útil para diagnosticar si existe motivación o no mediante el análisis de la fuerza de las expectativas y las valencias de las recompensas. Si a cualquiera de los elementos se le adjudica un valor de cero, no habrá motivación. La teoría de las expectativas brinda ideas importantes para motivar a los demás, como por ejemplo:

1. Capacitar y alentar a la gente.
2. Definir con toda claridad la relación entre el desempeño y las recompensas.
3. Asegurarse de que las recompensas sean suficientes.
4. Observar las diferencias individuales en cuanto a las valencias.
5. Utilizar el efecto Pigmaleón para elevar las expectativas del esfuerzo en relación con el desempeño.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Explique si la habilidad de motivar a los demás es una habilidad técnica o una habilidad interpersonal.
2. ¿Con qué propósito tendría alguien que motivar a su supervisor?
3. Casi todas las líneas aéreas importantes contratan a una compañía de transporte de equipaje para entregar las valijas perdidas a sus propietarios. Los conductores de las camionetas y las personas encargadas de entregar las valijas son por lo general hombres de más de sesenta años y suelen ser bastante confiables. ¿Qué puede motivar a hombres de sesenta y setenta años a repartir equipaje perdido y a hacer un buen trabajo?
4. ¿Si es cierto que la gente se rige por el principio de "¿qué gano yo con ello?", cómo puede lograr un líder que se trabaje en equipo?
5. ¿Qué podría sugerir usted para demostrar que ciertas personas prefieren desempeñar un trabajo excitante e interesante a obtener una cuantiosa recompensa financiera?
6. Identifique varios de los satisfactores que aparecen en la figura 9-1 que considere que pueden ser buenos para motivar a gerentes y profesionales. Explique su razonamiento.
7. Conteste la pregunta 6 para el caso de trabajadores de rango inferior en el área de servicios, tales como cajeros de supermercado.
8. Cuándo se trata de motivar a los demás, ¿cómo se muestran las diferencias individuales?
9. ¿De qué manera podría usar la teoría de las expectativas para mejorar su propio nivel de motivación en el trabajo?
10. ¿De qué modo afectarían las diferencias culturales los valores de las valencias que aparecen en el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 9-3?

VISITE INTERNET

http://www.awards.com
(Sitio muy completo para todo lo relacionado con las recompensas y el reconocimiento.)

http://www.topachievement.com/goalsetting.html
(Poderosas metas por escrito en siete pasos fáciles.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

CÓMO MOTIVAR AL PERSONAL DE LA COCINA DEL BLUE GARDENIA

Jimmy Gómez aspira a llegar a ser algún día el gerente de un gran hotel. Con el fin de alcanzar su meta, dedica parte de su tiempo a obtener un título universitario en administración hotelera. Asiste a clases en diferentes horarios para no dejar de cumplir con todas las obligaciones de su empleo de tiempo completo como supervisor del personal de cocina del Blue Gardenia, un hotel del centro de la ciudad con buena reputación. Gómez supervisa un personal de alrededor de 45 personas que trabajan en la cocina, incluyendo preparadores de alimentos, carniceros, panaderos y cocineros. Los chef con un alto salario están bajo las órdenes directas de la gerente del restaurante, Sonya Rosato, quien es también la jefa de Gómez.

El personal de cocina bajo las órdenes de Gómez gana un promedio de 9.00 dólares por hora. La mitad de estos empleados trabaja medio tiempo y no recibe casi ninguna prestación. Los empleados que trabajan tiempo completo gozan de algunas prestaciones modestas, tales como vacaciones, un seguro de vida de 25,000 dólares y seguro médico. La administración del Blue Gardenia está convencida de que la empresa le paga al personal de la cocina salarios competitivos y que pagarles más afectaría sobremanera las utilidades.

En una reunión celebrada con Rosato para fijar metas, Gómez estuvo de acuerdo en que los aspectos de su operación que necesitaban mejoras importantes, eran la reducción de la rotación del personal y el incremento de la productividad del personal de la cocina. Rosato señaló que si bien el índice de rotación de los empleados a cargo de Gómez se encontraba dentro del promedio para personal de cocina en la zona geográfica en la que se encontraban (75% anual),

era demasiado alto. Si se pudiera reducir el índice de rotación a 45%, el hotel ahorraría miles de dólares en gastos de contratación y capacitación. Asimismo, se desperdiciaría menos comida a causa de los errores cometidos por los aprendices en la preparación de alimentos. Además, los trabajadores con más experiencia por lo general dejan caer menos platos y vasos.

Rosato y Gómez también estuvieron de acuerdo en que una menor rotación significaría que un número mayor de empleados contaría con las habilidades necesarias para desempeñar bien su trabajo y, por ende, podría ser más productivo. Por ejemplo, una persona con una gran experiencia en la preparación de ensaladas puede preparar el doble de ensaladas que un principiante. Rosato expresó también su preocupación sobre el hecho de que muchos de los miembros del personal de la cocina parecían ser perezosos.

Gómez continuó pensando en el problema durante la semana que siguió a la reunión con su jefa. Llegó a la conclusión preliminar de que en realidad se trataba de un problema de motivación. Su razonamiento fue que si el personal estuviera más motivado, conservaría el trabajo durante más tiempo y no daría la impresión de ser perezoso. Como primer paso para tratar de motivar mejor al personal de la cocina, Gómez llevó a cabo algunas entrevistas informales con algunos miembros del personal durante los descansos y hacia el final de la jornada de trabajo. Les preguntó a 12 empleados qué podría hacer la administración del Blue Gardenia para que los empleados no fueran despedidos con tanta frecuencia y trabajaran con mayor ahínco. Algunos de los comentarios que recibió Gómez son:

- "¿Qué esperabas por 9.00 dólares la hora? ¿Algo así como un Superman? Trabajo tanto como un obrero de fábrica, pero no me pagan lo que a un obrero de fábrica."
- "Este trabajo no ofrece ninguna posibilidad de ascenso. Si pudiera encontrar un empleo con un mejor futuro, me iría cuanto antes."
- "Me gusta el trabajo, pero igual que les pasa a muchos otros aquí, tengo un problema. Mi esposa está esperando un bebé; si me quedo aquí no tendré dinero suficiente para mantener a la criatura. Mi esposa quiere dejar de trabajar durante un año para cuidar al bebé."
- "Yo no lo creo, pero algunos de los empleados piensan que la administración no se preocupa mucho por ellos, así es que si pueden encontrar otro trabajo que pague aunque sea 35 centavos más por hora, se van sin pensarlo dos veces."
- "Me gusta este trabajo. Quiero decir, creo que de verdad hacemos algo bueno. A la gente le gusta pasarla bien y comer bien es una forma de hacerlo. También pienso que ayudamos a mantener a la gente sana y a vivir más tiempo. Nuestros alimentos se preparan con los mejores ingredientes; hasta la carne de res es magra y saludable."
- "No tengo ningún problema con el trabajo. Lo que me molesta es que no se nos respeta lo suficiente. El chef recibe toda la gloria, pero nosotros hacemos gran parte del trabajo. Pienso que hago un trabajo importante, pero nadie me lo dice. A veces pienso que me tratan como un artículo de cocina más. Varios compañeros piensan lo mismo sobre el trato que recibimos aquí."

Después de efectuar las entrevistas, Gómez pensó que tenía una gran cantidad de información y empezó a preguntarse cómo podría traducir toda esta información en un plan de acción capaz de reducir la rotación y hacer que el personal de la cocina trabajara con mayor empeño.

Preguntas del caso

1. ¿Cuán eficaces cree usted que fueron las entrevistas que realizó Jimmy Gómez entre el personal de la cocina para investigar los posibles problemas de motivación?
2. ¿Qué le dice la información revelada por el personal de la cocina acerca de sus valencias?
3. ¿Qué necesidades de las personas entrevistadas no están siendo satisfechas?
4. ¿Qué recomendaciones podría usted hacerle a la administración del Blue Gardenia para reducir la rotación e incrementar la productividad del personal de la cocina?

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO EN TEL-SERVICE

Tel-Service es una empresa de atención y satisfacción del cliente en rápido crecimiento. Con sede en Nueva Jersey, el principal negocio de la compañía consiste en responder a las preguntas, quejas y comentarios de los clientes que se reciben a través de llamadas telefónicas a números 800, gratuitas para la persona que hace la llamada. Compañías como Sony, Tetley y PR Newswire subcontratan a Tel-Service para que se haga cargo de gran parte de sus actividades de atención al cliente. Cada vez que los clientes de una de estas empresas llaman al número 800 que aparece en el empaque o la literatura que acompaña a un producto, lo que hacen en realidad es llamar a Tel-Service.

En las oficinas generales de Tel-Service, 300 empleados responden a las llamadas telefónicas de los clientes. A fin de mantener elevados niveles de satisfacción tanto de los clientes directos como de los consumidores finales, los empleados

de Tel-Service están sujetos a una estrecha supervisión. A los empleados se les evalúa de acuerdo con criterios tales como cortesía, escrupulosidad y número de llamadas contestadas por hora. Uno de los mayores retos a los que deben hacer frente los empleados de Tel-Service es cumplir con las normas de desempeño, cuando les toca tratar con clientes en extremo molestos.

Hasta hace un año, la rotación de personal en Tel-Service era inaceptablemente elevada. En término medio, los empleados conservaban el empleo durante sólo ocho meses. Si se tiene en cuenta que cada nuevo empleado recibe dos meses de capacitación, el promedio de ocho meses planteaba un grave problema a la gerencia. Nathan Samuels, director de operaciones de Tel-Service, estaba consciente de que era preciso reducir el índice de rotación de personal. Se estaba invirtiendo una cantidad de dinero cada vez mayor en capacitación y representantes de atención al cliente (RAC) menos capacitados estaban contestando las preguntas de los clientes. Si los RAC no hacían un buen trabajo era muy probable que los consumidores se quejaran y que, a su vez, Tel-Service perdiera clientes. Samuels sabía que contar con RAC calificados era de vital importancia para el éxito de la compañía.

Samuels decidió que el primer paso para resolver el problema de la elevada rotación consistía en determinar en primer lugar cuál era el problema. Por ello, decidió entrevistar una muestra de RAC. Samuels pensó que para tener una buena perspectiva del problema, lo mejor sería entrevistar a empleados con experiencia y sin experiencia en el trabajo, así es que eligió a algunos empleados que habían trabajado para la compañía durante tres años y a otros que acababan de terminar la capacitación.

Las preguntas incluidas en la entrevista se referían sobre todo al ambiente de trabajo, por ejemplo, ¿qué es lo que más le gusta de su trabajo? y ¿qué podría hacerse para que el tiempo que pasa trabajando fuese más agradable? Se animó a las personas entrevistadas a ser francas y se dejó bien claro que no habría repercusiones por hacer comentarios negativos. Gracias a la información obtenida de las entrevistas, Samuels observó varios puntos:

- Los empleados con mayor experiencia se quedaban con el trabajo por pura necesidad. La mayor parte de estos empleados no se sentían encantados con su trabajo, pero lo conservaban para cubrir sus gastos. Samuels pensó que la motivación de este grupo de empleados no era suficiente para producir un gran desempeño.
- Los empleados nuevos se sentían entusiasmados acerca del trabajo, pero nerviosos por las historias de horror que contaban sus compañeros.
- Los RAC se sentían explotados y poco apreciados por los clientes groseros y abusivos con los que tenían que tratar todos los días.

Samuels pensó que la información obtenida de las entrevistas le daba una idea bastante precisa de los problemas de los RAC. Después de leer varias revistas acerca de liderazgo, Samuels decidió que la creación de un programa de recompensas y reconocimiento podría ser suficiente para motivar a los representantes y hacer que se sintieran apreciados. Tomó la decisión de otorgar algún tipo de recompensa a aquellos empleados que mantuvieran un nivel superior de servicio al cliente. La recompensa tendría un doble propósito: En primer lugar, motivaría a los RAC a trabajar con más empeño para merecer la recompensa y, en segundo, haría que los RAC sintieran un mayor aprecio por parte de la administración para compensar la falta de aprecio por parte de los clientes.

El plan era celebrar una fiesta en ocasión de la entrega de recompensas. De esta manera todos los empleados y no sólo los ganadores recibirían algo de valor. Tras obtener la autorización del presidente ejecutivo, Samuels decidió que cada tres meses un empleado ganaría unas vacaciones pagadas a Disneylandia. Tel-Service pagaría el hotel y los boletos de avión. Tanto Samuels como el presidente ejecutivo pensaron que una recompensa de esta magnitud motivaría mucho a los empleados.

Los RAC se sintieron encantados al escuchar las noticias sobre el nuevo programa. El desempeño medio, basado en las normas establecidas, se incrementó en 39%, incluyendo el número de llamadas atendidas por hora. Durante los tres meses siguientes ningún RAC abandonó el empleo sin avisar con anticipación y varios clientes enviaron cartas o correos electrónicos diciendo cuán satisfechos estaban sus consumidores con el apoyo por teléfono. Durante el mismo periodo y gracias a las recomendaciones de otros clientes, Tel-Service obtuvo dos contratos importantes.

Al término de los tres meses, había llegado el momento de premiar al ganador y celebrar la fiesta. Como no todos los representantes podían abandonar sus teléfonos al mismo tiempo, se puso café y pastel en un lugar accesible para que los empleados se sirvieran durante su descanso. A la hora del almuerzo, cuando estaba libre el mayor número de representantes, se anunció a la ganadora: Kristine Santora. Aunque la competencia había sido feroz, todos los empleados se sentían muy orgullosos de Santora. Samuels no dejó de recordarles que el siguiente concurso daba inicio de inmediato y que todos tenían la oportunidad de ganar. El fervor y la motivación creados tres meses antes recibieron un nuevo impulso vital.

Después de otorgar tres veces el premio del viaje a Disneylandia, Samuels comenzó a eliminarlo en forma paulatina y lo sustituyó con recompensas más pequeñas y personalizadas como relojes y equipo deportivo. Siguieron celebrándose las fiestas de premiación.

Hoy en día, un año después de haber puesto en marcha el programa, el índice de rotación de los RAC es de 15% y los representantes parecen estar más contentos con su trabajo. De acuerdo con las palabras de Samuels, "dudo que hubiéramos sido capaces de resolver el problema de los representantes de atención al cliente sin la creación del programa de recompensas y reconocimiento".

Preguntas del caso

1. Identifique las técnicas de motivación empleadas por Samuels para mejorar el desempeño de los RAC.
2. ¿Qué puede hacer Samuels para mantener motivado al personal de atención al cliente en el futuro?
3. Utilice la teoría de las expectativas para analizar por qué funciona el programa de recompensas y reconocimiento.

Fuente: Caso preparado por Brian Romanko, Rochester Institute of Technology, noviembre 2000.

CAPÍTULO 10

Cómo ayudar a los demás a desarrollarse y superarse

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Comprender cómo una persona positiva y formadora puede influir en el desarrollo de sus compañeros de trabajo.
2. Describir con detalle los comportamientos y habilidades necesarios para convertirse en mentor y servir de modelo.
3. Adquirir habilidades básicas en *coaching* y capacitación.
4. Tratar con gente difícil en el trabajo.

Connie Lindsey es testigo de que es posible salir adelante con un poco de ayuda de parte de los amigos, sobre todo de aquellos que están bien situados y tienen influencias en el mundo corporativo. Aprendió la lección poco después de haber comenzado a trabajar a Northern Trust Co. en 1993 cuando un mentor le propuso pasar del área de mercadotecnia a dirigir un equipo de asesoría en ventas, aunque no poseía ninguna experiencia comercial.

"Me dijo con toda claridad que ésta es una cultura comercial y que una de las mejores maneras de aprender el negocio y progresar era aprovechar esta oportunidad en ventas", recuerda Lindsey. "Comentó: 'Eres una buena líder, Connie. Entiendes los productos y servicios desde el punto de vista del cliente. Ahora necesito que transformes esa comprensión y pasión por los clientes en una buena estrategia para el equipo de ventas.'"

Pregunta para análisis

1. ¿Qué efecto considera usted que tuvo el consejo que recibió Lindsey en su carrera?

Fuente: Tomado de Maureen Jenkins, "Why You Need a Mentor", marzo 2005, p. 81. Black Enterprise. Reimpreso con autorización.

Como lo muestra el caso de Lindsey, recibir los consejos y el aliento apropiados por parte de la persona adecuada, puede ayudar a una persona a desarrollarse y superarse. Este capítulo describe las principales formas en que los empleados se ayudan unos a otros y sienta las bases para el desarrollo de habilidades en estas actividades fundamentales. Entre los principales papeles de ayuda que puede desempeñar una persona cabe mencionar formar, actuar como mentor, ofrecer *coaching*[N. del T.] y ayudar a la gente difícil a cooperar más. Un estudio realizado sobre cómo se desarrollan los empleados, en el cual participaron 378 personas recién egresadas de la universidad, subraya la importancia de la ayuda que los empleados se dan unos a otros. Algunos de los hallazgos más importantes del estudio fueron: (1) la forma más útil de desarrollo es hacerse amigo de un compañero de trabajo y (2) a pesar de la importancia que tiene, la compañía no brinda la cantidad de tutoría suficiente.[1]

Realice el Examen de autovaloración 10-1 para obtener información preliminar sobre sus actitudes respecto a ayudar a otros en el trabajo.

Nota del traductor Se utilizará la palabra *coaching* debido a que su uso se ha difundido en el ámbito de la administración. Es preciso tener en cuenta que coaching significa en este sentido mucho más que entrenar, pues implica también, guiar, asesorar y transmitir experiencia.

◀ **Objetivo de aprendizaje 1**

CÓMO SER UNA PERSONA POSITIVA Y FORMADORA

Una de las mejores maneras de ayudar a otros a desarrollarse y superarse es ser una persona positiva y formadora. Una **persona formadora** fomenta la superación de los demás. Las personas formadoras suelen ser positivas y brindar apoyo y por lo general tratan de encontrar las buenas cualidades de los demás. Una **persona tóxica** es exactamente lo contrario de una persona formadora porque se regodea en lo negativo.[2] Trate de visualizar el siguiente escenario para comprender la diferencia entre una persona formadora y una tóxica.

persona formadora La que fomenta la superación de los demás.

persona tóxica Persona que afecta a los demás en forma negativa.

Randy, un especialista en compras, entra en una oficina donde están charlando dos compañeros de trabajo. Uno de ellos es una persona formadora y el otro una persona tóxica. Con una mirada de pánico, Randy dice: "Lamento interrumpir de esta manera pero, ¿puede alguien ayudarme? He estado trabajando durante tres horas en una hoja de cálculo en la computadora y parece haber desaparecido. Tal vez alguno de ustedes pueda ayudarme a recuperarla."

Margot, la persona formadora, responde: "No soy experta en computación, pero como no fui yo quien perdió el documento, puedo tener la calma suficiente para ayudar. Vayamos ahora mismo." Ralph, la persona tóxica, le murmura a Margot: "Dile a Randy que consulte el manual del programa de computación. Si lo ayudas ahora, no dejará de molestarte cada vez que necesite ayuda."

Si usted escucha hablar a personas tóxicas durante mucho tiempo, lo más probable es que acabe por sentirse apático, deprimido y exhausto. A la gente tóxica se la ha descrito como vampiros de energía porque le chupan a la gente toda la energía positiva que posee.[3] Por el contrario, las personas formadoras son positivas, entusiastas y siempre tratan de brindar apoyo a los demás. La pauta para el desarrollo de habilidades que se da en este caso, es tratar todos los días de pensar en cosas y realizar actos que los demás consideren formadores. Tres acciones y actitudes que promueven el hecho de ser una persona formadora son:

1. **Reconozca que la mayoría de la gente tiene la necesidad de superarse.** Casi todo el mundo tiene la necesidad de realizarse y sentirse valiosa, aunque puede haber grandes diferencias individuales en cuanto a dicha necesidad. Reconocer esta necesidad puede impulsarlo a ayudar a los demás a satisfacerla. Usted puede, en su interacción con sus compañeros de trabajo, realizar actos tales como compartir con ellos una habilidad nueva, recortar artículos sobre noticias relevantes o contarles que descubrió en Internet un sitio muy importante. También puede informarles acerca de un curso muy interesante que tomó para aumentar la confianza en sí mismo.
2. **Forme equipo con un compañero de trabajo dentro o fuera de su departamento para que los dos creen un sistema de camaradas[N. del T.].** El sistema de camaradas se utiliza en combate y con los niños que participan en un programa de natación. Usted y su amigo pueden utilizar el mismo sistema para mantenerse informados de decisiones y acontecimientos que podrían afectar sus carreras respectivas. Usted puede ayudar a su camarada contándole acerca de oportunidades para progresar dentro de la compañía de las que tal vez no haya oído hablar y su camarada puede hacer lo mismo por usted. Una persona le dijo a su

Nota del traductor En Estados Unidos, el sistema de camaradas es la relación especial que existe entre dos soldados o personas que participan juntas en una actividad y en la cual cada una de ellas está pendiente de la otra, la protege, la ayuda y avisa a los superiores en caso de necesidad.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 10-1

ACTITUDES RELATIVAS A AYUDAR A LOS DEMÁS

Instrucciones: Diga en qué medida está de acuerdo con los siguientes enunciados encerrando en un círculo la letra apropiada en cada uno de ellos: en desacuerdo (D), neutro (N) o de acuerdo (A).

1.	Si veo que un compañero de trabajo comete un error, no le digo nada al respecto.	D	N	A
2.	En el ámbito del trabajo, todos tienen la obligación de compartir ideas y habilidades con los compañeros de trabajo.	D	N	A
3.	Sólo el gerente es responsable de ofrecer *coaching* a las personas que forman parte de la unidad de trabajo.	D	N	A
4.	Puedo pensar en muchas ocasiones en mi vida, en que alguien me dio las gracias por haberle mostrado cómo hacer algo.	D	N	A
5.	Tengo muy poca paciencia con los compañeros de trabajo que no están dispuestos a darme toda su cooperación.	D	N	A
6.	A fin de ahorrar tiempo, prefiero hacer el trabajo de alguien más, a invertir el tiempo necesario en enseñarle cómo hacerlo.	D	N	A
7.	Tomaría la iniciativa de tomar bajo mi protección a un empleado sin experiencia.	D	N	A
8.	De niño, siempre me tomé el tiempo necesario para mostrarles a los más pequeños cómo hacer algo.	D	N	A
9.	Prefiero esperar a que el gerente tenga tiempo de ayudarme, a pedirle ayuda a un compañero de trabajo.	D	N	A
10.	Prefiero no compartir información con un compañero de trabajo, porque esa persona podría hacer el trabajo igual o mejor que yo.	D	N	A

Calificación total ______

Calificación e interpretación: Use la siguiente clave para obtener la calificación correspondiente a cada respuesta y después calcule su calificación total.

1. D = 3, N = 2, A = 1
2. D = 1, N = 2, A = 3
3. D = 3, N = 2, A = 1
4. D = 1, N = 2, A =3
5. D = 3, N = 2, A = 1
6. D = 3, N = 2, A = 1
7. D = 1, N = 2, A = 3
8. D = 1, N = 2, A = 3
9. D = 3, N = 2, A = 1
10. D = 3, N = 2, A = 1

25-30 Usted posee actitudes muy positivas respecto a ayudar a los demás a desarrollarse y capacitarse en el trabajo. Tales actitudes reflejan un gran espíritu de equipo y simpatía por las necesidades de superación de los demás.

16-24 Usted posee una mezcla de actitudes negativas y positivas respecto a ayudar a los demás a desarrollarse y capacitarse en el trabajo. A fin de que se le considere un buen jugador de equipo, quizá deba desarrollar una mayor sensibilidad hacia las necesidades de superación de los demás.

10-15 Usted posee actitudes negativas respecto a ayudar a los demás a desarrollarse y capacitarse en el trabajo. Tenga cuidado de que su egocentrismo no se vuelva en su contra.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 10-1

LA PERSONA POSITIVA Y FORMADORA

Un estudiante desempeña el papel de Pat, un empleado que tiene dificultades en el trabajo y en su vida personal. Pat se acerca a una compañera de trabajo durante el almuerzo en la cafetería de la compañía y le dice: "¡Qué día tan malo! Acabó de recibir una pésima evaluación sobre el desempeño. Si mi trabajo no mejora en el plazo de un mes, es muy probable que me despidan. Para acabarla de arruinar, mi prometida me amenazó con romper el compromiso si no obtengo un buen aumento de sueldo o una promoción. Siento como si el mundo entero se me viniera encima." La otra persona interpreta el papel de Leslie, quien trata de adoptar una actitud positiva y formadora para ayudar a Pat a salir del atolladero. Interpreten este escenario durante unos diez minutos.

El resto de la clase suministra retroalimentación sobre la habilidad de Leslie para animar y ayudar a Pat. Los miembros de la clase deben anotar comportamientos específicos que les parezcan útiles y formadores.

camarada que había buenas oportunidades para empleados de la compañía que hablaran con fluidez tanto el inglés como el español. Los dos camaradas, que ya hablaban algo de español, trabajaron juntos para adquirir fluidez.

3. **Conviértase en un modelo para los demás.** Una forma indirecta de ser una persona positiva y formadora es actuar de tal manera que otros deseen imitar su comportamiento. Al servir de modelo, usted puede ayudarle a otra persona a desarrollarse. Cómo convertirse en un modelo para los compañeros de trabajo, es un tema tan amplio como el de aprender a tener éxito. Entre el sinnúmero de factores que contribuyen a convertirse en un modelo para los demás podemos mencionar una estricta ética de trabajo, experiencia en el empleo, calidez personal, habilidades oratorias, aspecto profesional y conducta ética. ¿Piensa usted que ya está preparado para desempeñar este papel o necesita trabajar un poco más en ello?

Ser una persona positiva y formadora es un proceso que dura toda la vida y no una estrategia que puede usarse a voluntad. No obstante, el tratar de manera consciente de ser una persona positiva y formadora puede ayudarle a desarrollar las actitudes apropiadas para lograrlo. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 10-1 le brinda la oportunidad de practicar cómo ser una persona positiva.

Ayude a los demás a avanzar. Siempre alcanzará una mayor altura si alguien se apoya sobre sus hombros.
Bob Moawad, presidente y director general del Edge Learning Institute

CÓMO SER UN MENTOR PARA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

◄ Objetivo de aprendizaje 2

En la *Odisea*, la obra escrita por Homero, Mentor era un amigo sabio y confiable además de un consejero. El término *mentor* se ha convertido en una palabra muy popular tanto en el lugar de trabajo como en la comunidad. Un **mentor** es un individuo con grandes conocimientos y experiencia que está dispuesto a brindar apoyo y consejos relativos a la trayectoria profesional a una persona con menos experiencia. La persona con menos experiencia es el **protegido**.

mentor Individuo con experiencia y conocimientos superiores que está dedicado a dar apoyo y asesoría profesional a una persona con menos experiencia.

protegido En una relación de tutoría, la persona con menor experiencia que recibe la ayuda del mentor.

Por lo general, el mentor es una persona mucho mayor que ocupa un puesto de rango superior al del protegido. Sin embargo, para nuestros fines, tenga presente que un compañero de trabajo puede ser el mentor de otro. Mientras usted tenga más experiencia y mayores conocimientos que un compañero de trabajo en algún aspecto importante del mismo, puede ser un mentor. Una persona que no ocupa un puesto de gerente también puede ser un mentor de una manera importante, ya que puede elegir a una persona que acaba de entrar a trabajar a la compañía y actuar como asesor y consejero de la persona sin experiencia. Aun cuando alguien tenga como mentor a una persona que ocupa un alto puesto, usted también puede ser su mentor porque el hecho de tener más de un mentor aumenta las posibilidades que una persona tiene de desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo y la trayectoria profesional.[4]

De regreso al caso inicial

La tutoría que recibió Connie Lindsey tuvo un gran efecto sobre su carrera. Hoy en día, la mujer de 47 años es una ejecutiva de alto rango a cargo de la administración financiera, planeación estratégica, continuidad comercial y recuperación en caso de catástrofe del banco que tiene sus oficinas generales en Chicago y más de 3,000 socios en todo el mundo.

En la actualidad, la tutoría es más importante que nunca porque apoya a la organización moderna, basada en la existencia de equipos. Así, después de años de reducir en forma constante la fuerza de trabajo, muchas organizaciones disponen de menos gerentes que pudieran servir de mentores a los empleados y los compañeros de trabajo a menudo tienen que llenar este vacío. Cada vez más gente colabora con otras personas como iguales y se espera que se ayuden unas a otras a desarrollarse y capacitarse. La tutoría facilita dicho aprendizaje y también respalda la importancia que se da en la actualidad al aprendizaje continuo.

Con frecuencia, el mentor y el protegido se comunican entre sí a través de correos electrónicos y a esta forma de tutoría se le da el nombre de *tutoría electrónica*. Como los profesionales y gerentes corporativos tienen cada vez menos tiempo disponible, la tutoría electrónica resulta muy práctica. Además, la tutoría electrónica le brinda al protegido la oportunidad de tener un mentor en algún otro lugar geográfico, incluso en el extranjero. El protegido puede enviarle a su mentor un breve correo electrónico para decirle que acaba de recibir una evaluación sobresaliente sobre el desempeño y el mentor puede contestar con otro breve mensaje de felicitación y aliento. Si el protegido tiene un problema, el mentor puede valerse del correo electrónico para aconsejarlo de inmediato. Se recomienda que el mentor responda en un plazo máximo de 48 horas para demostrar su interés.[5]

Actuar como mentor constituye una excelente forma de ayudar a los demás en el trabajo. La tutoría también está ganando aceptación fuera del trabajo. Muchas comunidades han creado programas en los cuales, adultos que trabajan se ofrecen de voluntarios para actuar como mentores de los jóvenes. El objetivo de estos programas es ayudar a los adolescentes a tener éxito en la escuela y a evitar una vida de delincuencia y abuso de sustancias tóxicas. Para ser un mentor, una persona debe adoptar una amplia variedad de comportamientos que puedan ayudar a los demás, todos ellos relacionados con el hecho de ser amigo, consejero y maestro fiable. A continuación, se ofrece una lista de comportamientos propios de un mentor para ayudarlo a prepararse a actuar como mentor de una persona con menos experiencia.[6]

- **Actuar como patrocinador.** Un mentor aprovecha todas las oportunidades para nominar a otra persona para recibir una promoción u ocupar un puesto interesante. En algunas situaciones, se le puede pedir a una persona que recomiende a alguien para ocupar un puesto de supervisor o líder de un equipo o para desempeñar una tarea determinada.
- **Ofrecer coaching.** Los mentores ofrecen coaching a sus protegidos para ayudarlos a mejorar sus habilidades. Este papel de coach es tan importante que merece una mención aparte en este capítulo.
- **Actuar como protector.** Un mentor puede proteger a una persona con menos experiencia de situaciones que pueden ser perjudiciales, o del jefe. Por ejemplo, el mentor puede decirle al protegido: "Para la reunión que tendrás hoy con el jefe, asegúrate de estar bien preparado y disponer de toda la información necesaria. Hoy está de muy mal humor y atacará cualquier punto débil que encuentre."
- **Compartir tareas que constituyen un desafío.** Por lo general, un miembro de un equipo no le asigna tareas a otro, pero en algunos casos usted puede pedir que su protegido lo ayude a realizar una tarea difícil. De esta manera, usted puede ofrecerle retroalimentación en cuanto a su desempeño. El propósito de este tipo de actividad es ayudar al protegido a desarrollarse con mayor rapidez de la que sería posible, si se le dejara avanzar a su propio ritmo.
- **Proporcionar referencias.** En ocasiones, el mentor refiere al protegido hacia recursos dentro y fuera de la empresa para ayudarlo con un problema determinado. Por ejemplo, quizá el protegido desee saber qué debe hacer para modificar el paquete de benficios marginales o prestaciones laborales.

- **Servir de modelo.** Una parte importante de ser un mentor es ofrecer al protegido un sistema de valores y comportamientos que pueda emular. Varios de los comportamientos específicos de servir de modelo ya fueron descritos cuando hablamos de las personas positivas y formadoras.
- **Brindar apoyo y aliento.** Un mentor puede ser útil por el simple hecho de brindar apoyo y aliento. A su vez, se supone que el protegido apoya al mentor expresando su admiración y defendiendo sus ideas. Por ejemplo, en una reunión del equipo el protegido puede decir: "Pienso que la idea de John funcionaría de maravilla, ¿por qué no tratamos?"
- **Asesorar.** Un mentor escucha los problemas del protegido y le brinda consejo. Como la asesoría desempeña una función vital en ayudar a otros, también merece una mención por separado en este capítulo.
- **Brindar amistad.** Un mentor es, sobre todo, un amigo confiable y la amistad debe ser mutua. "Confiable" significa que el mentor no comunicará a otros información confidencial ni lanzará puñaladas traperas. (También es posible actuar como mentor de alguien con quien no existe ningún lazo de amistad y sólo se tenga el interés de aprender habilidades técnicas o comerciales.)
- **Fomentar la resolución autónoma de problemas.** Los mentores ayudan a sus protegidos a resolver problemas por sí mismos y a realizar sus propios descubrimientos. Un comentario que suelen recibir los mentores es: "Estoy contento de que me hayas hecho resolver el problema por mí mismo. Me pusiste a pensar."
- **Explicar cómo funcionan las cosas.** Una de las funciones generales del mentor consiste en ayudar al protegido a aprender cómo funcionan las cosas, lo cual se traduce en explicar los valores de la organización y los comportamientos aceptados o inadmisibles dentro de ella.
- **Enseñar las habilidades apropiadas.** Hoy en día es de gran importancia la función original del mentor de enseñar habilidades (tal como un maestro le enseña a un aprendiz). Entre el sinnúmero de habilidades que un mentor puede ayudarle a desarrollar a su protegido, cabe mencionar aquellas que se relacionan con la tecnología de la información, el servicio al cliente, las finanzas corporativas y la calidad.
- **Fomentar el aprendizaje continuo.** Una de las principales funciones del mentor moderno es alentar al protegido a seguir aprendiendo. Una parte de fomentar este aprendizaje continuo consiste en hacer hincapié en que la educación formal y un seminario o taller esporádicos no son suficientes para mantenerse al día en el cambiante mundo laboral de nuestros días. El individuo debe mantenerse al día a través de cursos y estudio autodidacta. Una manera específica en que un mentor puede fomentar el aprendizaje continuo consiste en hacerle preguntas al protegido sobre avances recientes en su campo de trabajo.

Como lo implica la lista anterior, la tutoría es una actividad compleja que incluye una gran variedad de comportamientos destinados a ayudar a los demás. A fin de desarrollar sus habilidades como mentor, debe ofrecerle ayuda a varias personas durante por lo menos seis meses. Con objeto de prepararse como mentor, es conveniente pensar qué tipo de persona le gustaría que fuese su protegido. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 10-2 ha sido diseñado para ayudarle a pensar en el asunto. Debe estar preparado para que un posible protegido solicite su ayuda, porque muchas personas interesadas de verdad en avanzar en su carrera buscan posibles mentores entre las personas con las que tienen una buena relación. De la misma manera, si usted está tratando de encontrar un mentor, tome la iniciativa de establecer contacto con alguien que le agrade y que piense que puede ayudarlo.

La tutoría tiene por objeto ayudar a otra persona a desarrollarse y superarse, pero también puede ayudar al patrón. Los empleados que cuentan con un mentor suelen sentirse más satisfechos con su trabajo y permanecer más tiempo en la organización. Un estudio realizado con más de 1300 oficiales del ejército de Estados Unidos indicó que los oficiales que tenían un mentor sentían un mayor compromiso emocional hacia el ejército que los que no lo tenían. Además, los oficiales que tenían un mentor sentían que era más probable que permanecieran en el ejército y menos probable que lo abandonaran por su propia voluntad.[7]



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 10-2

CÓMO SELECCIONAR A UN PROTEGIDO

A fin de tener éxito como mentor, es preciso elegir protegidos que responderán bien a su *coaching* y consejos. Dado que la relación entre el mentor y el protegido es de carácter personal, de manera muy semejante a lo que sucede en una relación de amistad, usted debe escoger a sus protegidos con mucho cuidado. En el espacio en blanco que aparece a continuación, describa en unas 50 palabras el tipo de persona que le gustaría tener como protegido. Incluya en su descripción factores cognitivos, demográficos y relativos a la personalidad (consulte el capítulo 2 para obtener algunas ideas). Indique por qué piensa que las características que ha elegido son importantes.

Mi protegido ideal

De acuerdo con el tiempo disponible, tantos miembros de la clase como sea posible presentan su descripción al resto de la clase. Traten de encontrar puntos en común en las características del protegido ideal.

Objetivo de aprendizaje 3 ►

COACHING Y CAPACITACIÓN DE LOS DEMÁS

Dos métodos directos para ayudar a los demás en el trabajo son el coaching y la capacitación. En la organización tradicional, los gerentes, con un poco de ayuda del departamento de recursos humanos, son los principales responsables del coaching y la capacitación de los empleados nuevos. En el lugar de trabajo moderno, los miembros del equipo comparten la responsabilidad del coaching y la capacitación. Un buen ejemplo es el programa de Líderes de la Enseñanza de Rosenbluth International, una agencia mundial de viajes. Los empleados de primera línea se ofrecen de voluntarios para ser líderes de la enseñanza. Los elegidos asisten durante tres días a un curso de capacitación sobre cómo proporcionar coaching y compartir información con sus compañeros de trabajo para resolver problemas de inmediato. Los demás empleados anotan en un rotafolio colocado en una sala de juntas lo que necesitan saber y los líderes de la enseñanza colocan un comentario junto a la anotación con la que creen poder ayudar, tal como: “Siéntate junto a mí cuando esté atendiendo a un cliente internacional y te mostraré cómo manejar esas cuentas.”[8]

Si bien el coaching y la capacitación se describen por separado en las siguientes secciones, tenga presente que ambas actividades están muy relacionadas.

HABILIDADES Y TÉCNICAS PARA OFRECER COACHING

coaching Método de ayudar a los empleados a desarrollarse y superarse, así como a mejorar sus aptitudes laborales al ofrecerles sugerencias y animarlos.

Es probable que muchos lectores tengan cierta experiencia en ofrecer coaching aunque la actividad que han desempeñado no haya recibido esa denominación formal. Si usted le ha ayudado a alguien a mejorar su desempeño en el trabajo, en un campo deportivo, en una banda de música o en un salón de baile, tiene cierta experiencia como coach. En el trabajo, el **coaching** es una forma de ayudar a los empleados a superarse y a mejorar su competencia haciéndoles sugerencias y alentándolos. Por lo general, es más fácil hacer sugerencias en cuanto a la manera de llevar a cabo una tarea si se tiene algún tipo de autoridad formal sobre la persona que las recibe, pero si usted muestra deseos de ayudar y una actitud positiva, es muy posible que sus compañeros de trabajo acepten sus sugerencias.

Se requiere habilidad para actuar como *coach* de otros empleados. Una manera de adquirir esta habilidad consiste en estudiar los principios básicos mediante simulaciones

como la interpretación de papeles y la imitación de una persona que es buena para el coaching. A continuación se presentan nueve opciones para ofrecer coaching. A fin de obtener los mejores resultados posibles, combine ambas técnicas con las sugerencias de escucha eficaz que se presentan en el capítulo 3.

1. Proporcione retroalimentación específica. Señale con precisión los puntos que es preciso mejorar en vez de hablar en términos generales de los mismos. Por ejemplo, una generalidad podría ser "Parece que no estás muy interesado en este trabajo" en tanto que un comentario específico sobre el mismo problema sería: "Nunca llamas para avisar que no vas a venir porque estás enfermo y perjudicas al grupo porque te estamos esperando." A veces puede ser bueno hablar en términos generales (como no estar "interesado en el trabajo") después de haber dado varios ejemplos concretos, es decir, usar la generalidad como conclusión o corolario. Reducir al mínimo las generalidades se relaciona muy de cerca con evitar las exageraciones, como por ejemplo al decir "Siempre le quedas mal al equipo". En ocasiones, a la retroalimentación específica se le da el nombre de **retroalimentación del comportamiento** porque se refiere más al comportamiento que a una característica o actitud personal. "Olvidarse de llamar" se refiere a un comportamiento en tanto que "no te interesa el trabajo" hace mayor hincapié en la actitud.

retroalimentación del comportamiento Información dada a otra persona con referencia a su comportamiento y no a sus características o actitudes personales.

2. Haga críticas positivas e indoloras. Si desea ser un buen coach, en ocasiones no podrá evitar tener que señalar algo equivocado o negativo que la persona que usted está entrenando ha hecho o piensa hacer. Es conveniente ir directo al grano en la crítica que desee hacer, tal como: "Esta mañana en la reunión del departamento te mostraste tan enfadado y hostil, que hiciste que todo el mundo se pusiera en tu contra. Me sorprendió mucho porque sé que por lo general eres una persona positiva. Te recomiendo que guardes tu mal humor para ti mismo cuando estemos en una junta." El aspecto positivo es importante porque usted desea mantener una buena comunicación con la persona a la que le da el coaching, tanto si es usted su supervisor o sólo un compañero de trabajo.[9]

3. Anime a hablar a la persona que recibe el coaching. Una buena parte de saber escuchar es alentar a la otra persona a hablar. Hágale a la persona que recibe el *coaching* preguntas abiertas que le permitan explayarse. Las preguntas cerradas no brindan la misma oportunidad de expresar lo que uno siente y por lo general producen respuestas cortas y poco informativas. Suponga que le está enseñando a un compañero de trabajo la manera correcta de utilizar el sistema de correo electrónico. Una buena pregunta abierta sería: "¿Cuáles son tus mayores problemas cuando utilizas el correo electrónico?" Una pregunta cerrada sobre el mismo asunto podría ser "¿Entiendes cómo debes usar el correo electrónico?" Esta pregunta no brinda buenas pistas respecto a los problemas específicos que su compañero de trabajo pueda tener. Una buena técnica consiste en iniciar cada sesión de coaching con una pregunta que haga pensar a la otra persona.[10] Un ejemplo sería preguntar: "¿Qué ideas se te han ocurrido para reducir la rotación de nuestros cajeros más jóvenes?"

4. Haga preguntas poderosas. Una de las principales funciones del entrenador consiste en hacer preguntas *poderosas* o *difíciles* que le ayuden al protegido a pensar a fondo sobre los puntos fuertes y débiles de lo que está haciendo o pensando. La pregunta poderosa invita a la confrontación de una manera positiva. Suponga que a la persona a la que está entrenando se le ocurrió la idea de proponerle a la gerencia un programa para distribuir ginkgo biloba (un complemento alimenticio que se cree estimula la actividad mental) en forma gratuita a todos los empleados para fomentar el pensamiento productivo. Usted podría hacerle la siguiente pregunta: "¿Qué cifras piensas utilizar para respaldar tu costosa idea?"

5. Brinde apoyo emocional. Si se muestra constructivo y dispuesto a ayudar, usted le dará a la persona que necesita ayuda para mejorar su desempeño laboral, el apoyo emocional que tanta falta le hace. Una sesión de coaching no tiene porqué convertirse en un interrogatorio. Una manera eficaz de brindar apoyo emocional es emplear motivadores positivos en vez de negativos. Por ejemplo, en su calidad de líder de un equipo, puede decirle a uno los miembros del mismo: "Si aprendes a analizar los costos de manufactura, te harías acreedor a una evaluación sobresaliente sobre el desempeño." Un motivador negativo sobre el mismo tema podría ser: "Si no aprendes a analizar los costos de manufactura, te irá muy mal en tu evaluación sobre el desempeño."

Los empleados con un desempeño satisfactorio también pueden beneficiarse del aliento y los elogios y a menudo éstos les ayudan a mejorar aún más su desempeño. Asimis-

mo, aun los mejores empleados pueden tener fallas que les impidan mejorar su desempeño.[11] Por lo tanto, ya sea como líder o como compañero de trabajo, usted puede hacer una verdadera contribución si brinda apoyo emocional a un excelente empleado.

6. Dé consejos constructivos. Dar demasiados consejos interfiere con la comunicación entre dos personas, pero un consejo oportuno puede mejorar el desempeño. Ayúdele a la persona que recibe el coaching a responder a la pregunta: "¿Qué puedo hacer en cuanto a este problema?" Valerse de preguntas o planteamientos hipotéticos para dar un consejo suele ser muy eficaz. Un ejemplo podría ser: "¿Crees que la raíz de tu problema es que no has estudiado el manual del usuario?"

7. Hable siempre de "poder" y no de "deber". Cuando esté instruyendo a alguien sobre cómo puede mejorar su desempeño, dígale que *podría* hacer tal cosa y no que debería hacer tal cosa. *Deber* implica una obligación y en ocasiones hasta un reproche, como si la persona estuviera haciendo algo incorrecto desde el punto de vista moral, por ejemplo: "Deberías reciclar los cartuchos vacíos de la impresora láser." *Poder* le concede a la persona la capacidad de elegir: aceptar o rechazar su sugerencia y sopesar las consecuencias.[12]

8. Interprete lo que está sucediendo. Una interpretación hecha por la persona que ofrece el coaching, es una explicación de por qué la persona que está siendo entrenada actúa de un modo determinado. La interpretación tiene por objeto darle a la persona que recibe el coaching un mayor conocimiento sobre la naturaleza del problema. Por ejemplo, un gerente de servicios de alimentos puede escuchar los problemas del gerente de una cafetería sobre la limpieza de la misma. Después de un rato, el gerente de servicios de alimentos puede decirle: "Estás molesto y enfadado con tus empleados porque no prestan mucha atención a la limpieza, así es que evitas confrontarlos y sólo haces que empeore el problema." Si el diagnóstico del gerente es correcto, la interpretación puede ser de gran utilidad.

9. Permita la imitación del desempeño o comportamiento deseado. Una técnica eficaz de coaching es mostrarle a la persona que lo recibe un ejemplo del comportamiento deseado. Un representante de atención al cliente se mostró descortés con los clientes cuando tenía mucha presión de trabajo. Una de las formas en que el supervisor le brindó coaching al representante fue haciéndose cargo del mostrador de atención al cliente durante un periodo de mucho trabajo. El representante observó cómo el supervisor trataba con gran tacto a los clientes exigentes.

Muchas personas se preocupan de que si ofrecen demasiados consejos y retroalimentación a los demás, éstos pensarán que están interfiriendo con su trabajo o que se comportan como un *microgerente*. En realidad, la mayor parte de los empleados piensa que no recibe suficiente coaching ni guía en el trabajo. RainmakerThinking Inc. ha realizado una investigación a largo plazo que sugiere que muchos empleados batallan porque su supervisor no les brinda la dirección ni el apoyo necesarios.[13]

Una de las implicaciones de las sugerencias sobre el coaching que acabamos de hacer es que algunas personas son más adeptas al coaching que otras. El Examen de autovaloración 10-2 brinda información sobre las características necesarias para ser un buen coach. Después de realizarla y de leer las sugerencias, estará preparado para efectuar el Ejercicio sobre el desarrollo de habilidades 10-3, que trata acerca del coaching.

CÓMO CAPACITAR A LOS DEMÁS

capacitación Proceso mediante el cual se ayuda a otros a adquirir habilidades relacionadas con el trabajo.

Una forma directa de ayudar a otros en el trabajo es capacitarlos. La **capacitación** es el proceso de ayudar a otros a adquirir una habilidad relacionada con el trabajo. Los supervisores e instructores son responsables de gran parte de la capacitación dentro de las organizaciones. Empero, a medida que las organizaciones funcionan con un número cada vez menor de gerentes, los compañeros de trabajo tienen una responsabilidad cada vez mayor de capacitarse los unos a los otros. Cuando se trate de capacitar a otros, tenga presentes algunos principios comprobados una y otra vez, que facilitan el aprendizaje y, por ende, la capacitación. La aplicación congruente de estos principios hará que aumenten las probabilidades de que la gente que usted está capacitando adquiera nuevas habilidades.

1. **Fomente la concentración.** No es posible aprender gran cosa a menos que la persona se concentre en lo que está aprendiendo. La concentración mejora la habilidad de realizar tanto tareas físicas como mentales. En pocas palabras, haga todo lo posible para que la persona que usted está capacitando se concentre.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 10-2

CARACTERÍSTICAS DEL BUEN COACH

Instrucciones: A continuación se da una lista de las características, actitudes y comportamientos del buen *coach*. Para cada característica, actitud o comportamiento, indique debajo de ella si necesita mejorar (por ejemplo, "Sí, tener más paciencia con la gente"). A continuación, en la columna de la derecha prepare un plan de acción para mejorar la característica, actitud o comportamiento que necesita desarrollar. Se brinda una muestra de un posible plan de acción.

Característica, actitud o comportamiento	*Plan de acción para mejorar*
Empatía	*Muestra:* Me haré el propósito de escuchar hasta comprender el punto de vista de la otra persona. *Su plan de acción:*
Habilidad para escuchar	*Muestra:* Me esforzaré todo lo que pueda en escuchar. *Su plan de acción:*
Habilidad para evaluar a las personas	*Muestra:* Durante la primera reunión, haré anotaciones sobre las personas que conozca, para verificarlas en el futuro. *Su plan de acción:*
Diplomacia y tacto	*Muestra:* Estudiaré un libro sobre etiqueta *Su plan de acción:*
Paciencia con las personas	*Muestra:* Trataré de conservar la calma cuando alguien comete un error. *Su plan de acción:*
Preocupación por el bienestar	*Muestra:* Al interactuar con otra persona me preguntaré y les preguntaré a otros, ¿cuál es la mejor manera de actuar en interés de esta persona? *Su plan de acción:*
Confianza en sí mismo	*Muestra:* Trataré de tener por lo menos un éxito personal cada semana. *Su plan de acción:*
No ser competitivo	*Muestra:* Seguiré recordándome a mí mismo que todos los barcos con miembros del equipo, suben con la misma marea. *Su plan de acción:*
Mostrar entusiasmo por las personas	*Muestra:* Trataré de encontrar algo bueno en cada persona. *Su plan de acción:*
Trabajar en mi desarrollo personal	*Muestra:* Trataré de dejar de proyectar la actitud, de que la gente que no está de acuerdo conmigo, es en verdad estúpida. *Su plan de acción:*



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 10-3

COACHING DE UNA PERSONA CON UN BUEN DESEMPEÑO

Visualice un equipo de cinco personas que trabajan en una sucursal de Sir Speedy que brinda servicios de fotocopiado, edición y publicación computarizada de documentos e impresión. Un estudiante desempeña el papel de líder del equipo y propietario de esta franquicia de Sir Speedy. Otro estudiante interpreta el papel de Chris, uno de los miembros del equipo con un desempeño excelente. No obstante, la impaciencia que muestra Chris hacia sus compañeros de equipo cuando se trata de atender a clientes importantes constituye un problema. Cuando Chris se hace cargo de un trabajo grande, espera que los demás dejen todo lo que están haciendo para ayudarlo con ese cliente. "Cuando atiendo a un cliente, las necesidades de ese cliente tienen prioridad", afirma Chris.

El líder del equipo y Chris se reúnen a instancias del líder para una sesión de *coaching*. Chris está convencido de que tiene razón al poner las necesidades del cliente por encima de las de los otros miembros del equipo. Los estudiantes que no participan en este ejercicio de interpretación de papeles, deben observar a los actores y tratar de encontrar indicadores de buen y mal *coaching* por parte del líder del equipo.

2. **Haga uso del interés motivado.** Las personas aprenden mejor cuando les interesa el problema que deben resolver. Explíquele a la persona que recibe la capacitación, de qué manera la habilidad que está aprendiendo hará que aumente su valor como empleado, o relacione la habilidad con las metas profesionales de la persona. Puede resultar útil alentar a la persona a buscar una relación entre la información que se le brinda y su bienestar personal. Si tiene presente dicha relación, la persona tendrá una mayor motivación para aprender.
3. **Recuérdele a la persona que debe hacerse el propósito de recordar lo que aprende.** A menudo somos incapaces de recordar algo porque no tenemos la intención de grabarlo en la memoria. Muchos ejecutivos poseen una gran habilidad para recordar los nombres de los empleados y clientes. Cuando se le preguntó a una ejecutiva cómo hacía para recordar tantos nombres, ella respondió: "Miro a la persona, escuchó su nombre con atención y hago todo lo posible por recordarlo." Un ejemplo de hacerle notar al protegido la importancia de recordar podría ser aconsejarle que memorizara la declaración de la misión de la compañía.
4. **Asegúrese de que el material sea significativo.** El material que debe memorizar tiene que organizarse de manera significativa. Cada experiencia sucesiva debe incorporar la anterior. Por ejemplo, al capacitar a una persona sobre cómo procesar el pedido de un cliente, usted puede enseñarle la habilidad en términos del flujo de actividades que se realizan desde que el cliente hace el pedido hasta que se entrega el producto.
5. **Brinde retroalimentación sobre el progreso alcanzado.** Conforme avanza la capacitación de una persona, es posible mantener y fortalecer la motivación dándole a conocer los progresos realizados. Es posible que para evaluar el progreso sea necesario hacerle preguntas o pedirle una muestra del trabajo. Por ejemplo, si está capacitando a alguien en la preparación de facturas, pídale que elabore una factura muestra.
6. **Pídale a la persona que recibe la capacitación que reflexione sobre lo que ha aprendido.** Las investigaciones realizadas al respecto indican que si usted piensa a fondo sobre lo que ha aprendido, aumentará la retención de la información. La idea consiste en alejarse un poco de la experiencia y sopesar con cuidado y persistencia lo que significa para usted.[14] Después de participar en un ejercicio para desarrollar el espíritu de un equipo que navega por los rápidos en una balsa, una persona puede preguntarse: "¿Qué aprendí en realidad sobre cómo ser un mejor jugador de equipo? ¿Qué pensaron de mí mis compañeros de



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 10-4

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La clase se organiza en equipos de diseño de un programa de capacitación de alrededor de seis personas. Cada equipo bosqueja un programa de capacitación para enseñarles a los empleados, una habilidad interpersonal como ser educado con los clientes o entrevistar candidatos para un puesto de trabajo. Los equipos no son responsables de elegir el contenido exacto del programa de capacitación que escojan sino de diseñar un programa de capacitación de acuerdo con los principios del aprendizaje.

La actividad debe tomar alrededor de 15 minutos y puede llevarse a cabo dentro o fuera del aula. Después de haber diseñado los programas, los equipos pueden comparar las diferentes versiones.

El recuadro de las habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción, describe un método para ayudar a los demás que incluye tanto coaching como capacitación.

balsa? ¿Se dieron cuenta siquiera de mi contribución? ¿Pensaron acaso que desempeñé una función importante en el éxito del equipo?”

7. **Trate de evitar que la persona que recibe la capacitación adopte una actitud defensiva.** En ocasiones, la capacitación se ve obstaculizada porque la persona que la recibe adopta una actitud defensiva en relación con información o habilidades contrarias a sus creencias y prácticas. Es posible que la persona se sienta tan apegada desde un punto de vista emocional a la forma en que suele hacer el trabajo, que se resista a la capacitación. Por ejemplo, es probable que una representante de ventas se resista a aprender a utilizar las técnicas del comercio electrónico porque cree que su cálida sonrisa y habilidades interpersonales han hecho de ella una gran comunicadora. Le preocupa que si sólo se comunica con los clientes mediante el correo electrónico, perderá su toque humano. Al percatarse de esta actitud defensiva, lo más recomendable es que la persona encargada de la capacitación hable del comercio electrónico como un complemento, no como un sustituto de la comunicación personal. (No obstante, también es posible que la representante de ventas esté preocupada porque piense que su puesto puede desaparecer.)
8. **Tome en cuenta el estilo de aprendizaje.** Otro factor de gran importancia que afecta la capacitación es el **estilo de aprendizaje**, la manera en que una persona aprende mejor nueva información. Un ejemplo de un estilo de aprendizaje es el aprendizaje pasivo. Las personas que aprenden mejor a través de un aprendizaje pasivo, asimilan información con gran rapidez mediante el estudio de textos, manuales, artículos de revistas y sitios de Internet. Este tipo de personas es capaz de formar imágenes mentales mientras lee conceptos abstractos tales como oferta y demanda, diversidad cultural o servicio al cliente. Otras personas aprenden mejor haciendo que estudiando; por ejemplo, pueden aprender sobre el servicio al cliente tratando con clientes en muchas situaciones diferentes.

   Otro aspecto importante del estilo de aprendizaje consiste en determinar si una persona aprende mejor trabajando sola o en equipo como parte de un grupo de estudio. El aprendizaje personal permite una concentración más intensa y uno puede proceder a su propio ritmo. El aprendizaje en grupo le permite a la gente, gracias a la discusión en clase, intercambiar puntos de vista y perspectivas.

   Teniendo en cuenta estas diferencias en el estilo preferido de aprendizaje, usted puede decidir diseñar un programa de capacitación que se adapte a ellas. Por ejemplo, si las personas a las que tiene que capacitar prefieren trabajar en grupo, usted puede combinar la lectura de libros, artículos y materiales procedentes de Internet con discusiones en una sala de conferencias.

estilo de aprendizaje La forma en que una persona aprende mejor nueva información.

A fin de empezar a aplicar estos principios del aprendizaje a una situación de capacitación, realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 10-4.

Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción

RICH LEVIN ESPECIALISTA EN COACHING Y CAPACITACIÓN EN EL RAMO DE BIENES RAÍCES

Rich Levin tuvo una carrera muy satisfactoria como corredor de bienes raíces. Obtuvo excelentes resultados en cuanto a producción con varias compañías y tuvo su propia agencia, alcanzando elevados volúmenes de ventas en todas partes. A principios de los años 90, Rich decidió transmitir esas habilidades a otros y creó una compañía de capacitación y asesoría. Su negocio, Rich Levin Training and Coaching, no ha dejado de crecer y Levin, que trabaja desde su casa, quiere expandir su negocio a nivel nacional. Levin ha creado una red de clientes en estados tan alejados como Alabama e Idaho y planea ofrecer más seminarios de capacitación y establecer relaciones de asesoría en todo el país.

Levin afirma que utiliza una mezcla de fijación de metas, desarrollo de habilidades y mercadotecnia para ayudar a sus clientes a generar resultados. Elabora, para cada uno de los corredores que lo consultan, una hoja de metas que contiene objetivos de ventas y métodos que el cliente utilizará para alcanzar dichos objetivos. Las tareas que deben efectuarse se reparten en actividades específicas que deben llevarse a cabo, de acuerdo con un programa bien definido de días y semanas, dijo Levin.

"El coaching que ofrezco tiene por objeto generar resultados y no hacer que la gente se sienta bien", explica Levin. "Si el coaching que recibe le ayuda a obtener los resultados que desea, de todas maneras se sentirá satisfecho de sí mismo." Levin emplea pruebas computarizadas de aptitud para determinar los aspectos positivos de sus clientes. También les ayuda a desarrollar un "método personal", formas en las que pueden incrementar el reconocimiento que tienen los clientes potenciales, del nombre y la reputación de la empresa en cuestión.

En la actualidad, el negocio cuenta con cinco empleados y podría incrementar el número de instructores este año, conforme crezca el negocio. Los corredores de bienes raíces que recurren a los servicios de Levin no tienen más que elogios para sus métodos. Cathy McWilliams ha estado trabajando con Levin desde 1995. Durante ese periodo de nueve años, su volumen de ventas pasó de 2 millones de dólares a 17 millones de dólares al año. "Creo que lo que más me agrada es que me obliga a enfocarme en la tarea", sostiene McWilliams. "Se convierte en algo en lo que hay que pensar todas las semanas. Cuando pones las metas sobre papel, todo está ahí para que lo veas." McWilliams empezó a utilizar los diagramas de progreso que Levin diseñó para ella, con sus propios agentes de los compradores (y no con los agentes de los vendedores).[N. del T.]

Jeff Scofield, un corredor que trabaja para una división de Realty USA, dice que Levin le enseñó a manejar su negocio mediante la contratación de los agentes de los compradores más adecuados para ayudarlo. "Sé de dónde provienen mis clientes y pongo anuncios en los medios más eficaces", afirmó Scofield. "Mi método es mucho más específico."

Levin también ayudó a Scofield a mejorar el servicio que proporcionaba a sus clientes; Scofield dijo que pasó de vender de 80 a 140 horas de asesoría y "pienso que aquellas 140 familias tienen hoy un mejor servicio".

Levin piensa que sus métodos de asesoría pueden funcionar también en otros campos. Está en la etapa preliminar para trabajar con una compañía de planeación financiera y otra de investigación médica.

"Siento que puedo ayudarle a la gente a ayudarse a sí misma y a otras personas", afirmó Levin.

Preguntas

1. ¿Qué principios del coaching utiliza Levin?
2. ¿Qué principios de la capacitación emplea Levin?
3. ¿De qué manera es posible que Levin ayude a sus clientes a tener una mayor confianza en sí mismos?

Fuente: David Tyler, "Coaching Success: Levin Sees National Audience for Real State Service", enero 10, 2005, pp. 1D, 7D. Rochester, Nueva York, *Democrat and Chronicle*. Reimpreso con autorización.

Nota del traductor: En Estados Unidos, tanto el comprador como el vendedor de un bien raíz tienen su propio corredor que se encarga de obtener las mejores condiciones para su cliente y lo asesora durante todo el proceso de compra venta, hasta la firma de la escritura del bien.

Objetivo de aprendizaje 4 ►

CÓMO AYUDAR A LA GENTE DIFÍCIL

persona difícil Individuo que crea problemas a los demás a pesar de poseer las habilidades técnicas y la capacidad intelectual para no hacerlo.

Un desafío al que todos debemos hacer frente en ocasiones es tratar de manera constructiva con empleados cuya única intención parece ser la de crear problemas. Por muchas razones, esta gente difícil tiene un desempeño poco satisfactorio o interfiere con el desempeño laboral de otros. Una **persona difícil** es un individuo que crea problemas a los demás aunque tenga las habilidades técnicas y la capacidad intelectual para comportarse de otra manera. En esta sección, haremos una breve descripción de varios tipos de gente difícil y presentaremos métodos para ayudarlos a comportarse de una manera más productiva. Realice el Examen de autovaloración 10-3 para tener una idea de cuán hábil es usted para tratar con las personas difíciles y ayudarlas.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 10-3

CÓMO AYUDAR A LA GENTE DIFÍCIL

Instrucciones: Para cada uno de los siguientes escenarios, encierre en un círculo la letra que piense corresponde a la mejor manera de manejar la situación descrita. Es posible que haya más de una solución posible.

1. Una compañera de trabajo en el cubículo contiguo al suyo está hablando por teléfono en voz muy alta sobre el fabuloso fin de semana que pasó en compañía de unos amigos. Usted está tratando de resolver un problema difícil. Para manejar esta situación, usted:
   a. Se levanta de su asiento, se acerca a ella y le grita: "¡Cállate, desgraciada! Estoy tratando de hacer mi trabajo."
   b. Le pasa una nota que dice: "Me alegra que hayas pasado un excelente fin de semana, pero me cuesta concentrarme en mi trabajo si hablas tan fuerte. Gracias por tu ayuda."
   c. Le habla por teléfono al jefe y le pida que haga algo al respecto.
   d. Espera hasta la hora del almuerzo y le dice: "Me alegra que hayas pasado un excelente fin de semana, pero me cuesta concentrarme en mi trabajo si hablas tan fuerte. Gracias por tu ayuda."
2. Olaf, uno de sus compañeros de trabajo, rara vez hace la parte del trabajo que en justicia le corresponde. Siempre tiene excelentes razones para no tener tiempo de realizar una tarea. Esta mañana se le acercó a usted para pedirle que le instalara un nuevo programa en su computadora personal. Usted maneja la situación:
   a. Explicándole con toda claridad que usted le ayudará siempre y cuando se comprometa a llevar a cabo una tarea específica para usted.
   b. Diciéndole que de ninguna manera ayudará a una persona tan floja como él.
   c. Hablándole de justicia y reciprocidad.
   d. Revisando con él una lista de cinco ocasiones en las que le pidió a otra persona que lo ayudara y preguntándole si cree que la suya, es una buena manera de tratar a los compañeros de trabajo.
3. En su función de supervisor, usted ha notado que Diane, uno de los miembros del grupo, pasa demasiado tiempo en el trabajo riendo y haciendo bromas. Programa una reunión con ella y cuando empieza, usted:
   a. Bromea y se ríe con ella para establecer una relación.
   b. Le explica a Diane que convocó a esta reunión para hablar de sus frecuentes risas y bromas.
   c. Habla durante unos minutos sobre las cosas buenas que Diane ha hecho para el departamento y a continuación enfrenta el verdadero problema.
   d. Le explica a Diane que corre el riesgo de perder su trabajo si no se comporta de manera más madura.
4. En su calidad de miembro del equipo, usted está cada vez más molesto con las bromas étnicas, racistas y sexistas de Jerry. Un día, durante una reunión del equipo, Jerry cuenta un chiste que a usted le parece de lo más ofensivo. Para resolver la situación, usted:
   a. Se reúne en privado con el líder del equipo para discutir el comportamiento ofensivo de Jerry.
   b. Se acerca a Jerry más tarde cuando se encuentra a solas y le dice cuán incómodo lo hizo sentir el chiste que contó.
   c. Enfrenta a Jerry en el momento y le dice: "Un momento, Jerry, tu chiste me parece muy ofensivo."
   d. Le cuenta al grupo un chiste aún más ofensivo para demostrar cómo el comportamiento de Jerry puede rebasar todos los límites admisibles.
5. Usted forma parte de una fuerza de trabajo creada para encontrar formas de ahorrarle dinero a la compañía, incluyendo hacer recomendaciones para eliminar empleos. Entrevista a una supervisora sobre la eficacia de su departamento, pero ella de inmediato se torna agresiva y adopta una actitud defensiva. En respuesta, usted:
   a. Le señala con mucha educación qué piensa de su comportamiento.
   b. Se venga proponiendo que se eliminen tres puestos de su departamento.
   c. Le dice que ya le quitó mucho de su tiempo ese día y le pide que vuelvan a reunirse dentro de unos días.
   d. Le comunica que la entrevista no podrá continuar, si no se muestra más cooperativa.

(Continúa)

Calificación e interpretación: Utilice la siguiente clave para obtener su calificación:

1.		2.		3.		4.		5.	
a.	1	a.	4	a.	1	a.	2	a.	4
b.	4	b.	1	b.	4	b.	4	b.	1
c.	2	c.	3	c.	3	c.	3	c.	2
d.	3	d.	2	d.	2	d.	1	d.	3

18-20 Usted posee buena intuición para ayudar a la gente difícil.

10-17 Usted posee una intuición media para ayudar a la gente difícil.

5-9 Necesita mejorar su sensibilidad acerca de cómo ayudar a la gente difícil.

TIPOS DE GENTE DIFÍCIL

Se han identificado docenas de tipos de personas difíciles, aunque muchos de ellos se yuxtaponen. Por ejemplo, una clasificación de gente difícil puede incluir al dictador y otro al abusón. Para nuestros fines, presentaré una lista típica de los diversos tipos de gente difícil que suele encontrarse en el trabajo y como clientes. Busque tipos familiares conforme vaya leyendo la lista.[15]

- Los *sabelotodo* creen que son expertos en todo. Siempre tienen una opinión sin importar de qué se trate. Sin embargo, cuando cometen un error tratan de echarle la culpa a alguien más o adoptan una actitud defensiva.
- Los *culpabilizadores* son empleados que nunca resuelven sus propios problemas. Cuando tienen que hacer frente a un desafío o superar una dificultad, piensan que el problema le corresponde al supervisor o a otro miembro del equipo.
- Los *chismosos* difunden rumores negativos sobre los demás y tratan de antagonizar a unos contra otros.
- Los *bravucones* engatusan e intimidan a los demás. Se muestran descorteses hasta el punto de ser insultantes y en ocasiones utilizan lenguaje procaz y vulgar para alcanzar sus objetivos. Los bravucones siempre les piden cosas a los compañeros de trabajo.
- Los *repulsivos* son gente que por su falta de higiene personal, manera de comer, aspecto o lenguaje grosero, perturban la tranquilidad de los demás.
- Los que *a todo dicen que sí* son personas que siempre están de acuerdo con todo, prometen cualquier plazo que se les pida, pero rara vez cumplen lo que prometen. Aunque pueden mostrarse arrepentidos por no cumplir, no se puede tener confianza en que harán lo que dijeron.
- Los que *a todo dicen que no* son personas negativas y pesimistas, siempre prestas a decir por qué algo no funcionará. También son inflexibles, se resisten al cambio y se quejan con frecuencia.
- Los *Jekyll y Hyde* tienen una personalidad dividida. Cuando tratan con supervisores o clientes se muestran agradables y amables, pero se vuelven tiranos si desempeñan el papel de supervisores.
- Los *quejumbrosos* refunfuñan de la gente, los procesos y las normas de la compañía. Se quejan de ser explotados y mal pagados o de que no les asignen tareas a la altura de sus verdaderas capacidades.
- Los *traidores* pretenden ser su amigo y lo animan a hablar con toda franqueza sobre problemas o conflictos de personalidad que tenga con otras personas. Después, el traidor comunica la información, a menudo en forma exagerada, a la persona de la que usted dijo algo poco halagüeño. Asimismo, el traidor dice cosas negativas de usted a sus espaldas para desacreditarlo ante los demás.
- Los *tipos* que requieren *alto mantenimiento* exigen una gran cantidad de atención por parte de los demás, como por ejemplo, acaparar al supervisor todo el tiempo que pueden, hacer peticiones inusuales al departamento de recursos

humanos y tomar todos los días que pueden por enfermedad o motivos personales. Los tipos de alto mantenimiento suelen ser una combinación de varios de los tipos antes descritos.

TÁCTICAS PARA TRATAR CON LA GENTE DIFÍCIL

La manera más eficaz de tratar con una persona difícil depende en cierto grado del tipo al que pertenezca dicha persona. Por ejemplo, es posible que necesite más tiempo para tratar con una persona pasiva que con un abusón. En la figura 10-1 se presentan ideas específicas para tratar con los bravucones. (Recordará que en el capítulo 7 hablamos de los bravucones como una fuente de conflicto en el trabajo.) Las técnicas que se presentan a continuación pueden aplicarse en forma general para ayudar a la gente difícil a adoptar patrones más constructivos de comportamiento. Este método general suele ser más útil que preocuparse por tácticas específicas para cada uno de los tipos de gente difícil con los que pueda encontrarse.

Dar retroalimentación abundante

La mejor técnica para tratar con comportamientos negativos es decirle a la persona difícil en qué forma su comportamiento lo afecta a usted. Al igual que sucede con otras formas de retroalimentación, exprese con claridad lo que desea. Trate de concentrarse en el comportamiento de la persona y no en sus características o valores personales. Si un *tipo repulsivo* lo molesta porque come todo el tiempo mientras trabajan juntos, dígale algo como: "Me resulta difícil concentrarme en el trabajo mientras estás comiendo." Una frase semejante causará menos resentimiento que decir: "Te encuentro repulsivo y me molestas." Igual que en el caso del coaching, es mejor evitar el uso de los *deberías* porque a menudo hacen que la persona adopte una actitud defensiva en vez de producir un comportamiento positivo. En vez de decir: "No deberías comer mientras estás trabajando", puede tratar con: "¿Podrías dejar de comer mientras trabajamos juntos?"

Haga críticas constructivas

La retroalimentación prepara el terreno para la crítica. Es mejor criticar a alguien en privado y empezar con una crítica moderada. Trate siempre de basar sus críticas en hechos objetivos y no en impresiones subjetivas. Por ejemplo, usted puede señalar que el incumplimiento de la persona que dice a todo que sí, dio por resultado una pérdida en las ventas por valor de 10,000 dólares. Exprese la crítica en términos de una meta común. Por ejemplo: "Podemos acabar el informe rápido si tú revisas las estadísticas mientras yo edito

Christine Pearson, profesora de administración en la University of North Carolina en Chapel Hill, afirma que los empleados pueden tomar medidas para que el comportamiento grosero y descortés no tenga cabida en el lugar de trabajo.[17]

- El primer paso consiste en admitir que alguien está abusando de usted y que el abuso es injusto y no tiene ninguna justificación.
- Si el abusón lo afecta físicamente, consulte a su médico.
- No se deje amilanar y tenga confianza en sí mismo.
- Verifique su lenguaje corporal. Si deja caer la cabeza, se encoge o agacha, quizá esté dando señales de ser una víctima potencial.
- Trate de no mostrar que el bravucón lo molesta; es posible que el bravucón se aburra y lo deje en paz.
- No sufra en silencio, cuéntele lo que sucede a una persona de su confianza.
- Investigue cuáles son sus derechos; considere la posibilidad de recurrir a cualquier procedimiento de quejas que exista en su compañía y, si es necesario, consulte a un abogado.

FIGURA 10–1 Cómo hacer frente a los bravucones

el texto." Cuando critique a un compañero de trabajo, evite actuar como si tuviera autoridad formal sobre la persona.

Ayude a la persona difícil a tener más confianza en sí misma

El problema de muchos empleados difíciles es que carecen de confianza en sí mismos y de eficiencia propia. Recurren a tácticas evasivas y ponen peros, porque tienen miedo a fracasar. Si solicita la ayuda del gerente o del líder del equipo, tal vez pueda encontrar un proyecto o tarea en la que esté seguro de que la persona difícil tendrá éxito. Si la persona adquiere un poco más de confianza en sí misma y en su capacidad, es posible que deje de quejarse tanto. Si los éxitos se repiten, es muy probable que la persona se vuelva menos difícil.[16] Por lo general se requiere un tiempo considerable para adquirir confianza en sí mismo, pero suele ser más fácil adquirir eficiencia propia a medida que la persona aprende nuevas habilidades.

Recurra al tacto y a la diplomacia

En ocasiones, mostrar tacto puede resolver el problema de ciertos comportamientos de los compañeros de trabajo que nos resultan molestos sin tener que recurrir a una confrontación directa. Por ejemplo, usted puede cerrar su puerta si un grupo de compañeros está haciendo mucho ruido afuera. Si la sutileza no funciona, tal vez sea preciso recurrir a la confrontación mediante la retroalimentación.

De todas maneras, siempre puede incluir tacto y diplomacia en una confrontación. Por ejemplo, cuando se vea obligado a confrontar a alguien, puede señalar alguna de las cualidades de la persona. Si tiene que enfrentarse con un sabelotodo, usted puede decir: "Sé que eres una persona creativa y que estás lleno de buenas ideas, pero me gustaría que me dieras la oportunidad de expresar mi opinión."

Haga uso del humor sin hostilidad

El humor sin hostilidad puede utilizarse con frecuencia para ayudarle a una persona difícil a entender, de qué manera su comportamiento afecta a los otros. Asimismo, el humor le ayudará a evitar que estalle un conflicto entre usted y dicha persona. El humor debe dirigirse al comportamiento inaceptable de la persona, pero sin ofenderla ni humillarla. Suponga que usted y un compañero de trabajo están trabajando juntos en un informe. Por cada idea que usted presenta, su compañero adopta el papel de sabelotodo y le informa de hechos importantes que usted se olvidó de mencionar. A continuación se presenta un ejemplo de humor sin hostilidad que puede hacer que su compañero de trabajo se dé cuenta de que su comportamiento es molesto.

> *Si hicieran un concurso para elegir a un ser humano que pudiese competir con una unidad Zip de memoria externa, te nominaría como candidato sin dudarlo ni un instante. Pero aunque mi cerebro sólo tiene capacidad humana, creo que soy capaz de aportar algunos datos para nuestro informe.*

Su comentario humorístico puede ayudar a la otra persona a reconocer que está tratando de abrumarlo con datos que tiene a su disposición. Como usted dirige el humor contra usted mismo, no está criticando a su compañero. El humor dirigido contra uno mismo es una táctica que suele dar buenos resultados.

Haga un trato

Un método directo para resolver los problemas creados por una persona difícil, es hacer un trato o llegar a una solución negociada. Los empleados que no hacen la parte que les corresponde del trabajo, por lo general logran que otros la hagan por ellos. La próxima vez que se encuentre en un caso semejante, dígale que sí a condición de que se comprometa a realizar una tarea que lo beneficie a usted. Para que el hecho de hacer un trato dé buenos resultados, usted debe ser específico sobre los términos del trato. Es posible que su compañero se queje en un principio porque usted le exige reciprocidad, así es que es importante mantenerse firme.

Refuerce el comportamiento educado y las buenas maneras

En el marco del reforzamiento positivo, reconozca cuando una persona que por lo general se muestra difícil, se comporta de una manera aceptable. Para ello, usted puede utilizar frases como: "Es agradable trabajar contigo hoy" y "Aprecio tu actitud profesional".



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 10-5

CÓMO TRATAR CON GENTE DIFÍCIL

En los dos escenarios que se presentan a continuación, una persona desempeña el papel de un miembro del equipo cuyo trabajo y moral sufren a causa de una persona difícil. La otra persona interpreta el papel de la persona difícil que tal vez no está consciente de su comportamiento negativo. Es importante que la persona que sufre, interprete su papel con emoción.

Escenario 1: El bravucón. Un bravucón está presente en una reunión convocada para planear un evento que le levante la moral a la compañía. Varios estudiantes interpretan el papel de miembros del grupo. Un estudiante desempeña el papel de un miembro del grupo que propone que el evento se centre en una actividad de beneficio social, tal como arreglar la casa de una familia de bajos ingresos o realizar una jornada de limpieza en el vecindario. Otro estudiante interpreta el papel de un dictador a quien no le agrada la idea. El miembro de grupo que es intimidado decide tratar al bravucón (o dictador) de manera eficaz.

Escenario 2: Una persona que a todo dice que no. Un estudiante interpreta el papel de un empleado con una gran cantidad de energía creativa, pero cuyo gerente es una persona que a todo dice que no. El empleado piensa que tiene una excelente idea para que la compañía genere un ingreso suplementario: realizar una venta de garaje de todo el mobiliario y equipo superfluo. El trabajador le presenta la idea al gerente que a todo dice que no, cuyo papel es interpretado por otro estudiante. Si el gerente actúa como acostumbra, el empleado tratará de vencer sus objeciones.

Pídale a la persona difícil que PIENSE antes de hablar

El especialista en relaciones humanas John Maxwell sugiere que le pida a la persona difícil que PIENSE antes de hablar. PIENSE se refiere al acrónimo:[18]

P regúntese si lo que va a decir es verdad

I nspira o ayuda a alguien

E s necesario

N o perjudica a nadie

S irve para algo

E s amable

Si bien la sugerencia de Maxwell se refiere a las personas difíciles, es una buena regla general para crear relaciones con gente en muchas situaciones diferentes.

Para que las tácticas para tratar con gente difícil que acabamos de describir den buenos resultados, es preciso practicarlas. La próxima vez que se encuentre con una persona difícil, trate de poner en práctica la táctica que le parezca más apropiada para la ocasión. Un buen punto de partida para practicar dichas tácticas es la interpretación de papeles, como los que aparecen en el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 10-5.

RESUMEN

Los empleados tienen la responsabilidad de ayudarse unos a otros a aprender, desarrollarse y superarse. Una de las principales estrategias para ayudar a otros a lograr estos fines es ser una persona positiva y formadora. Una persona tóxica es exactamente lo contrario de una persona positiva y formadora porque se regodea en lo negativo. Las personas formadoras son positivas, entusiastas y están siempre dispuestas a apoyar a los demás. Tres acciones y actitudes que indican que una persona es formadora son: (1) reconocer las necesidades de superación de los demás, (2) hacer uso del sistema de camaradas y (3) servir de modelo a otros.

Actuar como mentor es otra forma de ayudar a los demás. Para ser un mentor, una persona tiene que adoptar una amplia gama de comportamientos de ayuda, entre los que cabe mencionar, actuar como patrocinador, ofrecer coaching, proteger, compartir tareas que constituyen un desafío y proporcionar referencias. Los mentores también ayudan a sus protegidos a resolver problemas y a aprender cómo funciona la organización. En ocasiones, la tutoría puede ser de gran utilidad para la organización pues crea en los empleados una mayor actitud de compromiso para con la misma.

El coaching y la capacitación constituyen funciones directas de ayuda. El coaching es un método para ayudar a los empleados a desarrollarse y superarse, brindándoles sugerencias y aliento. Entre las sugerencias para ofrecer un buen coaching podemos mencionar:

1. Proporcionar retroalimentación específica.
2. Hacer críticas positivas e indoloras.
3. Animar a hablar a la persona que recibe el coaching.
4. Hacer preguntas poderosas.
5. Brindar apoyo emocional.
6. Dar consejos constructivos.
7. Hablar siempre de "poder" y no de "deber".
8. Interpretar lo que está sucediendo.
9. Permitir la imitación del comportamiento o desempeño deseado.

La capacitación se refiere a ayudar a la gente a desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo. A fin de facilitar la capacitación, es preciso aplicar principios relativos al aprendizaje tales como: (1) fomentar la concentración, (2) hacer uso del interés motivado, (3) recordarle a la persona que debe hacerse el propósito de recordar lo que aprende, (4) asegurarse de que el material sea significativo, (5) brindar retroalimentación sobre el progreso realizado, (6) pedirle a la persona que recibe la capacitación, que reflexione sobre lo que ha aprendido, (7) tratar de evitar que la persona que recibe la capacitación, adopte una actitud defensiva y (8) tener en cuenta el estilo de aprendizaje.

Uno de los mayores retos que se encuentran al ayudar a los demás, es tratar con la gente difícil. El sinnúmero de tipos de gente difícil incluye: los sábelotodo, los culpabilizadores, los chismosos, los bravucones, los repulsivos, la gente que a todo dice sí, la gente que a todo dice que no, los Jekyll y Hydes, los quejumbrosos, los traidores y los tipos que requieren un alto mantenimiento. Algunas tácticas para tratar con este tipo de gente incluyen: (1) dar retroalimentación abundante, (2) hacer críticas constructivas, (3) ayudar a la persona difícil a sentir más confianza en sí misma, (4) recurrir al tacto y a la diplomacia, (5) hacer uso del humor sin hostilidad, (6) hacer un trato, (7) reforzar el comportamiento educado y los buenos modales y (8) pedirle a la persona difícil que PIENSE antes de hablar.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué opina sobre si los empleados tienen la responsabilidad de ayudarse unos a otros a desarrollarse y superarse?
2. ¿Cuál es su opinión sobre la posible eficacia del sistema de camaradas en su carrera?
3. Si tuviera un mentor (o ya tiene uno), ¿qué funciones le gustaría que desempeñara?
4. ¿Por qué está tan difundida la idea de que la tutoría puede ayudar a los jóvenes con problemas, a resolver sus dificultades personales?
5. ¿De qué manera se asemeja una persona que ofrece coaching en el trabajo a un entrenador deportivo?
6. Describa cualquier consejo constructivo que haya recibido de una persona que le haya brindado coaching. ¿Cuál fue el efecto de este consejo?
7. Hoy en día, muchos empleados interesados en su carrera contratan a su propio asesor, de la misma manera que contratarían a un entrenador personal, para ayudarlos a resolver problemas relacionados con el trabajo y avanzar en su carrera. Explique si estaría dispuesto a invertir dinero para contratar a su propio "asesor de negocios".

8. ¿Piensa que la actitud defensiva de la persona que recibe la capacitación, constituye un problema mayor en la enseñanza de habilidades técnicas o de habilidades interpersonales? Explique.
9. ¿Cómo podría saber si la gente lo percibe como una *persona difícil*?
10. ¿De qué manera podría ayudarlo el humor a tratar con un tipo repulsivo? Dé un ejemplo de un comentario ingenioso que podría hacer.

VISITE INTERNET

http://www.jobshadow.org/
(Seguir a alguien todo el tiempo en el trabajo como forma de tutoría.)

http://www.michelmatt.com/difficultpeople.html
(Estrategias para tratar con gente difícil.)

http://www.newtrainingideas.com/coaching-mentoring.html
(Las ventajas del coaching.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

EL PROTEGIDO EXIGENTE

Dawn Albright trabaja como representante de ventas de una compañía de muebles y artículos para oficina. Posee cinco años de experiencia con excelentes resultados en la venta de mobiliario y servicios de decoración de interiores a empresas del área. Dawn ha ido ascendiendo desde tomar pedidos por teléfono de pequeños artículos de oficina tales como papel para computadora, cartuchos de impresora, lápices y bolígrafos. Después de cinco años de trabajo, Dawn tenía la productividad más alta de la oficina. A continuación pasó a hacerse cargo de los pedidos recibidos en el sitio de Internet de la empresa.

Un día, el gerente de Dawn, Jim Bastian, le pidió un favor: "Dawn, ¿podrías tomar a Marilyn Lake bajo tu ala protectora? Marilyn es la más nueva del personal de ventas y pienso que podría beneficiarse de la guía de una verdadera profesional como tú." Con gran entusiasmo, Dawn aceptó la responsabilidad de convertirse en mentora de Marilyn y le dijo a Jim: "A mí también me hubiera encantado que alguien me echara una mano cuando era una principiante."

Jim le explicó a Dawn que era posible que Marilyn necesitara una gran cantidad de ayuda y señaló que la empresa estaba corriendo un riesgo al darle a Marilyn un puesto de ventas. Jim creía que si bien Marilyn tenía un aspecto profesional, no parecía tener mucha confianza en sí misma. Cuando Dawn le pidió a Jim que le diera algunos detalles específicos, Jim contestó: "Una serie de pequeños detalles me han dado la impresión de que Marilyn necesita tener más confianza en sí misma. Cuando la entrevisté, fue incapaz de darme un solo ejemplo de cómo había adoptado una actitud de liderazgo en alguna ocasión. Asimismo, cuando le pido su opinión sobre algo, me dice: 'En realidad no estoy segura' o 'No tengo una opinión informada.'"

Más tarde, Dawn se reunió con Marilyn para explicarle que aunque no era su jefa, se había ofrecido de voluntaria para enseñarle cómo funcionaba la compañía. Marilyn expresó su agradecimiento y reconoció que tenía mucho que aprender sobre el negocio.

Dawn empezó a trabajar con Marilyn invitándola a que la acompañara en las visitas a algunos de sus mejores clientes. Dawn incluso dejó que Marilyn recibiera el crédito por la venta de unos cuantos escritorios, sillas y mesitas porque la había ayudado con la venta. Durante los meses siguientes, Dawn hablaba en ocasiones con Marilyn sobre los progresos que ésta había realizado hasta el momento. Las dos discutían las tácticas de Marilyn y los planes que formulaba para desarrollar cada una de las cuentas. Marilyn escuchaba con gran atención y seguía los consejos de Dawn al pie de la letra.

Al final del sexto mes de haber iniciado su relación, Dawn recibió una llamada telefónica de Marilyn un día tarde en la noche. Marilyn le suplicó que la acompañara a una cita con un cliente que podría ser muy bueno. "Sé que si estás presente en esta reunión, entre las dos cerraremos la venta", le dijo Marilyn.

Dawn pensó en un principio que Marilyn necesitaba la experiencia de cerrar una venta importante por sí misma, pero aceptó. "Marilyn tiene razón", se dijo. "La experiencia es un factor muy importante para obtener una cuenta de tal magnitud y a la compañía le vendría muy bien el negocio."

A medida que transcurrieron los meses, las peticiones de Marilyn para que Dawn la aconsejara sobre tácticas de ventas fueron en aumento. En otras dos ocasiones presionó a Dawn para que la ayudara a cerrar una venta importante. Dawn le sugirió que debería cerrar la venta por sí misma, pero Marilyn insistió en que necesitaba ayuda sólo una vez más.

Pronto, Marilyn comenzó a buscar el consejo de Dawn en asuntos no relacionados con el trabajo. Un día Marilyn le pidió que la ayudara a escoger un vestido para una fiesta de pedida de mano. En otra ocasión, le pidió consejo sobre cómo manejar la reacción negativa de sus padres respecto a su último novio. Poco tiempo después, Marilyn llamaba por teléfono a Dawn por lo menos dos veces cada fin de semana para hacerle preguntas tanto relativas al trabajo como a su vida personal. Marilyn también le enviaba a cada rato correos electrónicos pidiéndole su opinión sobre una serie de asuntos triviales como: "¿Cuánto se le debe agradecer a un cliente por un pedido pequeño?"

Un día, Dawn pensó: "Este asunto de ser la mentora de Marilyn ha ido demasiado lejos. Me he convertido en su confidente, su hermana mayor y su asesora en ventas. A veces siento que también soy su mamá. Esta relación me agota."

Preguntas del caso

1. ¿Cuán eficiente es Dawn como mentora de Marilyn?
2. ¿De qué manera puede estar Dawn obstaculizando el desarrollo de su protegida?
3. ¿Qué debería hacer Dawn respecto a su relación con Marilyn?
4. ¿Qué aspecto importante es posible que Dawn esté pasando por alto en su trato con Marilyn?

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

LA PESADILLA DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Larry Smits se sentía contento de haber pasado a formar parte del departamento de distribución de su compañía como especialista en logística. Las principales responsabilidades de su puesto consistían en rastrear los envíos de los proveedores y a los clientes. Un especialista en distribución, trabaja mucho con computadoras para rastrear los envíos, pero su descripción de puesto incluye también contacto telefónico y personal con gente dentro y fuera de la empresa. Como le explicó Larry con gran entusiasmo a su novia: "Esta es una gran oportunidad para mí. Utilizaré un complicado sistema de programación y tendré mucho contacto con una gran variedad de gente. Tendré que tratar con ejecutivos de mercadotecnia, agentes de compras, transportistas, gente encargada del empaque y la entrega y asistentes de oficina. Lo que es también muy bueno, es que aprenderé mucho sobre una parte muy importante del negocio. Si la compañía no envía mercancía a los clientes, no podemos cobrar y si no recibimos envíos de los materiales que necesitamos, no podemos producir nada."

Durante los primeros cuatro meses en el puesto, el entusiasmo de Larry no disminuyó. El trabajo resultó ser tan interesante como había esperado. Larry se llevaba bien con sus compañeros de trabajo y se hizo muy amigo de Rudy Bianchi, un especialista en distribución que llevaba muchos años en ese puesto. Rudy le dijo a Larry que dado que tenía varios años más de experiencia que él, le ayudaría con cualquier problema de trabajo que se le presentara.

Un día Larry aceptó el ofrecimiento de Rudy. Larry estaba teniendo problemas para entender cómo debía verificar la exactitud de las tarifas pagadas a varios países europeos. Parte del trabajo de Larry consistía en asegurarse de que la compañía pagara las tarifas que le correspondían, pero no más de lo necesario. Larry le envío a Rudy un correo electrónico en el que le pedía su ayuda respecto a tres tarifas. Rudy le contestó con prontitud y le brindó información útil.

Cuando Larry volvió a ver a Rudy en persona al día siguiente durante el almuerzo, le dio de nuevo las gracias por la ayuda técnica que le había prestado. "No tiene la menor importancia", le dijo Rudy, "ya te había dicho que estoy siempre dispuesto a ayudar a un camarada. Si compartimos nuestros conocimientos, podemos multiplicar nuestra eficiencia". A Larry le pareció detectar cierta falta de sinceridad en el mensaje de Rudy, pero después pensó que tal vez estaba reaccionando de forma exagerada, a la manera pintoresca que tenía Rudy de expresarse.

Pocos días después, Larry estaba revisando una tarea que le habían asignado con su supervisora, Ellie Wentworth, quien le dijo: "¿Cómo vas con los problemas que estabas teniendo con la verificación de las tarifas? Sabes que ésa es una parte muy importante de tu trabajo."

Larry le explicó a Ellie que no tenía ningún problema grave, pero que había pedido que le aclararan un par de tarifas complicadas. También señaló que había obtenido la clarificación necesaria de inmediato. Larry pensó, "Supongo que Ellie mal interpretó un comentario de Rudy sobre el

hecho de que yo le había pedido que me aclarara unas cuantas tarifas. Dudo que Rudy le hubiera dicho a nuestra jefa que yo tenía un problema. No debo mostrarme paranoico".

Una semana más tarde, Rudy se detuvo en el cubículo de Larry, que en ese momento tenía abierta sobre su escritorio la sección de anuncios clasificados de *Los Angeles Times*. "¿Estás buscando trabajo, Larry? Eres una estrella ascendente en nuestro departamento, ¿por qué buscar en otra parte?"

"No estoy buscando empleo", contesto Larry. "Sólo sentí curiosidad por ver qué demanda existe para los especialistas en logística. Es parte de mi interés en el campo. Me tranquiliza saber que nuestra profesión está en auge."

"Excelente respuesta", contestó Rudy. "Sólo quería ver qué me decías."

Una semana más tarde, Larry y Ellie estaban revisando algunos proyectos. Al finalizar la discusión, Ellie dijo: "Pienso que has hecho grandes progresos en tu trabajo, Larry, pero me gustaría estar segura de una cosa. Antes de asignarte otro proyecto importante, quisiera saber si estás contento con tu trabajo. Si, por alguna razón, planeas dejar la compañía, por favor dímelo ahora."

"¿De qué estás hablando?" le preguntó Larry con expresión perpleja. "Pienso seguir en la compañía durante mucho tiempo. No me imagino qué pudo haberte hecho pensar que no estoy contento aquí."

Al salir de la oficina, Larry se sintió furioso. Empezó a preguntarse si alguien estaba difundiendo rumores maliciosos sobre él. Murmuró en voz baja: "No pudo haber sido Rudy. Se supone que es mi amigo, mi mentor. Pero tengo que llegar al fondo de este asunto, parece que alguien me está saboteando."

Preguntas del caso

1. ¿Qué tácticas solapadas puede estar usando Rudy o algún otro compañero de trabajo en contra de Larry?
2. ¿Qué motivos puede tener un compañero de trabajo para poner en entredicho los conocimientos de Larry o su lealtad a la compañía?
3. ¿Qué debe hacer Larry respecto a sus sospechas?
4. ¿Cuán bien ha sabido Ellie manejar los dos asuntos que la preocupan respecto a Larry?

CAPÍTULO 11

Habilidades políticas positivas

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Manejar con mayor eficacia la impresión que causa y cobrar una mayor conciencia de las normas de la etiqueta profesional.
2. Identificar técnicas políticas para establecer relaciones con gerentes y otras personas importantes.
3. Identificar técnicas políticas para establecer relaciones con compañeros y otras personas que trabajan con usted.
4. Evitar cometer errores políticos garrafales.

Todd Madison, de 26 años de edad, trabajaba con gran éxito como técnico en calefacción y aire acondicionado para una empresa importante en Atlanta, Georgia. Como había una gran demanda para los técnicos en su ramo, Todd estaba ganando más dinero del que había esperado al graduarse de técnico varios años atrás. Madison y su esposa, una auxiliar de enfermería, estaban contemplando la posibilidad de comprar un condominio.

Jerry Weaver, de 27 años y amigo cercano de Madison, trabajaba también en el ramo de la calefacción y el aire acondicionado. Weaver, sin embargo, había avanzado un poco más en su carrera y trabajaba como gerente en la empresa más grande del ramo en Atlanta. Madison y Weaver eran amigos en varios sentidos. Sus familias se invitaban en ocasiones a los hogares respectivos, los dos hombres pescaban y jugaban al golf juntos y a veces se reunían a ver los juegos de los Halcones de Atlanta.

Durante un partido de golf, Weaver sorprendió a Madison haciéndole una oferta para trabajar como supervisor de área en su compañía, bajo sus órdenes directas. Tras pensar con sumo cuidado en la perspectiva de tener como jefe a un amigo cercano, Madison aceptó el puesto de supervisor con 12 técnicos a sus órdenes. Mientras se adaptaba al puesto, Madison comenzó a reflexionar cómo respondería a las acusaciones de favoritismo que pudieran surgir y cuál sería la mejor manera de manejar los desacuerdos que tuviera con Weaver. Al mismo tiempo,

Weaver empezó a preocuparse sobre la manera de disciplinar a Madison en caso necesario y cómo evitar cualquier favoritismo posible en términos de evaluaciones de desempeño y recomendaciones para aumentos de salario.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué medidas piensa usted que tomaron Madison y Weaver para desarrollar al mismo tiempo una relación de negocios y de amistad estrecha?
2. ¿Qué medidas piensa usted que tomaron Madison y Weaver para desarrollar una relación fraternal de negocios?

Una de las repercusiones derivadas de la anécdota que acabamos de relatar sobre los dos amigos, es que para tener éxito en el trabajo, usted tiene que estar consciente de los factores políticos que pueden perjudicar una relación laboral. Al mismo tiempo, el uso adecuado de tácticas políticas positivas ayuda a establecer buenas relaciones interpersonales que, a su vez, pueden facilitar la consecución de las metas profesionales. No obstante, es preciso reconocer que el hecho de ser competente en el trabajo sigue siendo el mejor método para alcanzar el éxito en la trayectoria profesional. Además de la habilidad, otros factores importantes del éxito, son trabajar con ahínco y tener suerte. Otro ingrediente importante del éxito es poseer habilidades políticas positivas.

Pocas personas pueden alcanzar el éxito para ellas mismas o para su grupo sin estar, en cierta medida, conscientes de las fuerzas políticas que las rodean y cómo sacarles provecho. Es posible que la persona interesada en avanzar en su trayectoria profesional, se vea obligada a tomar la iniciativa en el empleo de tácticas políticas positivas y éticas.

Como se utiliza en este libro, el término **política de la organización** se refiere al hecho de adquirir poder por cualquier medio excepto mérito y suerte. (La suerte, por supuesto, es lo que se produce cuando la preparación se encuentra con la oportunidad.) El objetivo de la política es la adquisición de poder, ya sea de manera directa o indirecta. **Poder** se refiere a la habilidad o posibilidad de controlar un objeto de valor y de ejercer influencia en las decisiones. Los resultados de dicho poder pueden adoptar una variedad de formas diferentes como recibir una promoción, transferencia o incremento salarial o evitar la asignación de una tarea desagradable. La figura 11-1 describe la relación que existe entre política, poder y control e influencia.

política organizativa Adquirir poder a través de cualquier medio excepto el mérito y la suerte.

poder La habilidad o potencial de controlar todo lo que es valioso y de influir en las decisiones.

Las tácticas políticas, tales como desarrollar contactos con personas de importancia clave, facilitan la adquisición de poder que, a su vez, hace posible controlar e influir en los demás.

En este capítulo, hablaremos del desarrollo de habilidades relacionadas con la política de la organización (o de la oficina) desde distintos puntos de vista. Ofreceremos información sobre temas tales como manejo de la impresión que se causa, empleo de tácticas políticas para mejorar las relaciones interpersonales y cómo evitar errores políticos peligrosos. Además, usted tendrá la oportunidad de realizar dos pruebas sobre tácticas políticas y de efectuar ejercicios para el desarrollo de habilidades. A fin de tener una idea sobre sus tendencias actuales respecto a la política dentro de la organización, realice el Examen de autovaloración 11-1.

Tácticas políticas → Poder → Control e influencia

FIGURA 11-1 Relación entre la política, el poder y la influencia. Las tácticas políticas, tales como establecer contactos con personas importantes, brindan poder que le permite a uno controlar y ejercer influencia sobre otras personas



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 11-1

CUESTIONARIO SOBRE POLÍTICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Instrucciones: Coloque una marca en la columna de la derecha para indicar si usted está por lo general de acuerdo o por lo general en desacuerdo con cada uno de los enunciados siguientes, aun cuando le resulte difícil decidir qué alternativa describe mejor su opinión sobre el asunto.

	Por lo general de acuerdo	*Por lo general en desacuerdo*
1. El jefe o líder del equipo siempre tiene la razón.	______	______
2. Es conveniente halagar a las personas importantes.	______	______
3. Si le hace a alguien un favor, no se olvide de cobrárselo.	______	______
4. Si tuviera la oportunidad, haría todo lo posible por crear relaciones de amistad con gente poderosa.	______	______
5. Estaría dispuesto a hablar bien de un rival con tal de lograr que lo transfieran a otro departamento.	______	______
6. Si me ayudara a avanzar en mi carrera, sería capaz de adjudicarme el crédito por el trabajo de otro.	______	______
7. Si se me presentara la oportunidad, me ofrecería para ayudarle a mi jefe a arreglar algo en su casa.	______	______
8. Me río con ganas de los chistes de mi jefe aunque no me parezcan graciosos.	______	______
9. Es tonto vestirse para causar una impresión favorable. En la oficina, hay que vestir de la manera más cómoda posible.	______	______
10. Nunca desperdicie su hora del almuerzo comiendo con alguien que no pueda ayudarle a resolver un problema o sacar algún provecho.	______	______
11. Pienso que es una buena idea usar el correo electrónico para echarle a alguien en cara sus errores y enviar una copia a personas importantes.	______	______
12. Si alguien que se encuentra por encima de usted en la jerarquía de la organización lo ofende, busque la manera de vengarse de él o ella.	______	______
13. Ser franco es la mejor política aunque signifique insultar a alguien.	______	______
14. Me sentiría de maravilla si pudiera obtener poder por el poder mismo.	______	______
15. Si tuviera una queja legítima contra mi patrón, expresaría mis puntos de vista en público (tal como dar a conocer mis comentarios en Internet).	______	______
16. Invitaría a mi jefe o líder de mi equipo a una fiesta en mi casa aunque no me resultará simpático.	______	______
17. Una buena forma de impresionar a la gente es decirle lo que quiere oír.	______	______
18. Me daría un gusto enorme que nombraran una escuela, universidad o rascacielos en mi honor.	______	______
19. El trabajo arduo y el buen desempeño suelen ser suficientes para tener éxito en la carrera.	______	______

20. Aun si sólo hiciera una pequeña contribución a un proyecto, haría que mi nombre apareciera asociado al mismo. ______ ______
21. Nunca corregiría en público un error cometido por mi supervisor o líder de equipo. ______ ______
22. Nunca me valdría de mis contactos personales para obtener un ascenso. ______ ______
23. Si le desagrada una persona que ha recibido una promoción importante dentro de la empresa, no se moleste en enviarle una nota para felicitarla. ______ ______
24. Nunca criticaría de manera abierta a un poderoso ejecutivo de la organización. ______ ______
25. Me quedaría hasta tarde en la oficina sólo para impresionar al supervisor o líder del equipo. ______ ______

Calificación total ______ ______

Calificación e interpretación: Concédase un +1 por cada una de sus respuestas que coincida con la que aparece en la clave de respuestas que se brinda a continuación. Observe que no utilizo el término *respuesta correcta*. Si una respuesta es correcta o no depende de los valores personales y éticos de cada cual. Las preguntas que reciben una calificación de +1 indican una tendencia a participar en la política de la organización. La clave de calificación es:

1. Por lo general de acuerdo
2. Por lo general de acuerdo
3. Por lo general de acuerdo
4. Por lo general de acuerdo
5. Por lo general de acuerdo
6. Por lo general de acuerdo
7. Por lo general de acuerdo
8. Por lo general de acuerdo
9. Por lo general en desacuerdo
10. Por lo general de acuerdo
11. Por lo general de acuerdo
12. Por lo general en desacuerdo
13. Por lo general en desacuerdo
14. Por lo general de acuerdo
15. Por lo general en desacuerdo
16. Por lo general de acuerdo
17. Por lo general de acuerdo
18. Por lo general de acuerdo
19. Por lo general en desacuerdo
20. Por lo general de acuerdo
21. Por lo general de acuerdo
22. Por lo general en desacuerdo
23. Por lo general en desacuerdo
24. Por lo general de acuerdo
25. Por lo general de acuerdo

En una versión anterior de esta prueba, basada en una muestra de 750 gerentes, profesionales, administradores, representantes de ventas y propietarios de negocios de ambos sexos, la calificación media fue de 10. Calificaciones de 1 a 7 indican una tendencia inferior al promedio a participar en la política. Calificaciones entre 8 y 12 sugieren una tendencia media a participar en la política de la oficina y las calificaciones de 13 o más señalan una tendencia superior al promedio a participar en la política de la organización y una fuerte necesidad de poder.

Fuentes: Andrew J. DuBrin, "Career Maturity, Organizational Rank, and Political Behavior Tendencies: A Correlational Analysis of Organizational Politics and Career Experience", *Psychological Reports*, vol. 63, 1988, pp. 531-537; DuBrin, "Sex Differences in Endorsement of Influence Tactics and Political Behavior Tendencies", *Journal of Business and Psychology*, otoño 1989, pp. 3-14.

MANEJO DE LA IMPRESIÓN QUE SE CAUSA Y ETIQUETA

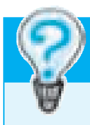
◄ Objetivo de aprendizaje 1

Ser un empleado responsable y eficiente no siempre basta para obtener la atención que se merece. En ocasiones también es preciso hacer que otros cobren conciencia de sus capacidades. El **manejo de la impresión que se causa** es una serie de conductas orientadas a mejorar la propia imagen llamando la atención de los demás hacia uno mismo. A menudo, la atención se dirige a aspectos superficiales, tales como el aspecto y la manera de vestir, pero el manejo de la impresión que se causa incluye también decirles a los otros los logros que ha realizado y dar una impresión de confianza en sí mismo. En las siguientes secciones se presenta una lista de tácticas específicas para el manejo de la impresión que se causa y se analizan cuestiones de etiqueta profesional.

manejo de la impresión que se causa Conjunto de comportamientos cuyo objeto es fortalecer la propia imagen llamando la atención de los demás hacia uno mismo.

TÁCTICAS PARA EL MANEJO DE LA IMPRESIÓN QUE SE CAUSA

El manejo de la impresión que usted causa abarca docenas de tácticas específicas, limitadas tan sólo por lo que usted pueda imaginar que causa una impresión en los demás. Al efectuar el Examen de autovaloración 11-2 se familiarizará con muchas de las tácticas para el manejo de la impresión que se causa. Los puntos numerados constituyen una lista representativa de las cosas que los empleados de alto rango pueden hacer para impresionar a los demás, incluyendo un desempeño sobresaliente.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 11-2

ENCUESTA SOBRE LA IMPRESIÓN POSITIVA

Instrucciones: Para cada uno de los enunciados que se presentan a continuación, encierre en un círculo el número que indica con cuánta frecuencia utiliza el método señalado para impresionar a los compañeros de trabajo y los clientes, de acuerdo con la siguiente clave: 1 = Muy rara vez (MRV); 2 = Rara vez (RV); 3 = En ocasiones (EO); 4 = Con frecuencia (CF), y 5 = Con mucha frecuencia (CMF).

Táctica o método	*MRV*	*RV*	*EO*	*CF*	*CMF*
1. Vestir bien.	1	2	3	4	5
2. Presentar un aspecto favorable en otros aspectos que no sean la manera de vestir.	1	2	3	4	5
3. Usar un lenguaje pintoresco.	1	2	3	4	5
4. Mostrarse alegre y de buen humor.	1	2	3	4	5
5. Dar la impresión de tener confianza en sí mismo.	1	2	3	4	5
6. Dar la impresión de tener confianza en sí mismo.	1	2	3	4	5
7. Pretender ante los demás que soy muy solicitado.	1	2	3	4	5
8. Hablar de la calidad en relación con el trabajo.	1	2	3	4	5
9. Hablar acerca de mis propios logros.	1	2	3	4	5
10. Mostrar que se conoce bien el tema de que se habla.	1	2	3	4	5
11. Tener un excelente desempeño en el trabajo.	1	2	3	4	5
12. Crear un problema y luego resolverlo para verse bien. Crear un problema y luego resolverlo para verse bien.	1	2	3	4	5
13. Hablar del trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
14. Ser diplomático.	1	2	3	4	5
15. Compartir mi experiencia con otros.	1	2	3	4	5
16. Compartir el crédito con los demás.	1	2	3	4	5
17. Brindar calidez y apoyo.	1	2	3	4	5
18. Cumplir las promesas realizadas.	1	2	3	4	5
19. Exagerar mis logros.	1	2	3	4	5
20. Decir lo que otras personas desean oír.	1	2	3	4	5
21. Escuchar con atención.	1	2	3	4	5
22. Charlar con los demás de asuntos triviales.	1	2	3	4	5
23. Hablar del trabajo.	1	2	3	4	5
24. Mostrar que soy una persona ética.	1	2	3	4	5
25. Enviar tarjetas de felicitación a las relaciones de trabajo.	1	2	3	4	5
26. Evitar una negativa directa al tratar con los demás.	1	2	3	4	5
27. Mostrarme tranquilo bajo presión.	1	2	3	4	5
28. Halagar a los demás.	1	2	3	4	5

Calificación total ______ ______

Interpretación: Este cuestionario no está diseñado para obtener una calificación. En cambio, compare sus índices de frecuencia con los de un grupo de 300 hombres y mujeres que ocupan una amplia variedad de puestos gerenciales, de ventas y profesionales. Los siguientes promedios se refieren a las calificaciones obtenidas por ellos en una escala de 1 a 5.

1. Vestir bien, 4.1
2. Aspecto favorable, 4.3
3. Lenguaje pintoresco, 3.6
4. Alegría y buen humor, 4.3
5. Confianza en sí mismo, 4.5
6. Pulcritud, 4.2
7. Pretender ser solicitado, 2.0
8. Hablar de la calidad, 4.2
9. Hablar de los logros, 2.6
10. Conocimiento del tema, 4.2
11. Excelente desempeño, 4.7
12. Crear problemas, 1.8
13. Hablar del trabajo en equipo, 3.6
14. Diplomacia, 4.0
15. Compartir experiencia, 4.2
16. Compartir el crédito, 3.9
17. Calidez y apoyo, 4.1
18. Cumplimiento de promesas, 4.4
19. Exageración, 2.0
20. Decir lo que la gente quiere oír, 2.7
21. Escuchar, 4.1
22. Charla trivial, 3.0
23. Charla sobre el trabajo, 3.3
24. Comportamiento ético, 4.4
25. Tarjetas de felicitación, 2.6
26. Evitar negativas directas, 3.1
27. Manejo de la presión, 4.1
28. Adulación, 0.9

Si compara sus calificaciones de las tácticas para el manejo de la impresión que se causa con estos promedios, obtendrá pistas útiles para el desarrollo de habilidades. Si usted utiliza una táctica determinada con mucha menos frecuencia que el promedio, tal vez sería conveniente que evaluara si está usando esta táctica lo suficiente. Por ejemplo, si usted recurre muy rara vez a la calidez y el apoyo para impresionar a los demás, quizá podría incrementar la frecuencia de ese comportamiento para conformarse a la media (4.1 = con frecuencia). En otros casos, es posible que usted decida que está usando una táctica en exceso (tal como la exageración).

Nota: En la comparación de los grupos, sólo se encontró una diferencia significativa entre hombres y mujeres en cuanto al empleo de las tácticas descritas para impresionar a los demás. Las mujeres le dieron una frecuencia media de 2.9 al uso de tarjetas de felicitación, en tanto que los hombres sólo le concedieron una frecuencia media de 2.3.

Fuente: Andrew J. DuBrin, “Sex Differences in the Use and Effectiveness of Tactics of Impression Management”, *Psychological Reports*, vol. 74, 1994, pp. 531-544.

Al tratar de controlar la impresión que causa en los demás, tenga presente el consejo de William L. Gardner III, quien recomienda ser siempre uno mismo. Al seleccionar una imagen que desee proyectar, no trate de ser alguien que no es, porque la gente se dará cuenta de que sólo se trata de una fachada. Gardner termina diciendo: “Esfuércese todo lo posible por ofrecer la mejor imagen de sí mismo, pero sin renunciar nunca a su identidad o integridad.”[1] El objetivo del manejo de la impresión que se causa consiste en proyectar la mejor imagen posible, sin crear una impresión falsa.

Otra parte esencial del manejo de la impresión que se causa es evitar crear una impresión negativa mediante comportamientos tales como ausentarse o llegar tarde con frecuencia, expresarse con dificultad o hablar en una reunión mientras la persona que presenta está hablando. El análisis de cuestiones de etiqueta le ayudará a evitar actitudes que le atraigan una atención negativa.

Ciertos lugares de trabajo carecen hasta de las normas más básicas de coexistencia.
—Dieter Hundt, director de la Asociación Alemana de Patrones, citado en el *Wall Street Journal*, 12 de octubre, 2004.

ETIQUETA PROFESIONAL*

Uno de los elementos más importantes del manejo de la impresión que se causa son las normas de etiqueta que rigen nuestro comportamiento. La **etiqueta profesional** es un código especial de comportamiento que es preciso poner en práctica en situaciones profesionales. El término *modales* tiene un significado similar. Tanto *modales* como *etiqueta* se refieren por lo general a comportarse de forma refinada y aceptable. Jim Rucker y Jean

etiqueta profesional Código especial de comportamiento requerido en situaciones de trabajo.

* Es preciso tener en cuenta que la información que aparece en esta sección corresponde a las normas de etiqueta prevalecientes en Estados Unidos y que éstas no corresponden necesariamente a las costumbres imperantes de habla hispana

Anna Sellers explican que la etiqueta profesional es mucho más que saber usar el utensilio correcto o cómo vestirse para una ocasión determinada. Hoy en día, los hombres y mujeres de negocios deben saber cómo sentirse a gusto con extraños y con grupos; ser capaces de felicitar a alguien con mesura y elegancia; saber cuál es la forma apropiada para presentar a una persona con otra, y saber cómo comportarse en las funciones sociales de la compañía.[2] El estudio de la etiqueta es importante porque el hecho de conocer y emplear la etiqueta profesional apropiada contribuye al éxito del individuo y de la empresa.[3] Las personas que tienen consideración por los sentimientos de los demás y las empresas que se muestran corteses con los clientes, tienen más probabilidades de alcanzar el éxito que sus contrapartes groseras y mal educadas.

Como se describe a continuación, la etiqueta profesional incluye muchos aspectos de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones.[4] Aquello que se considera la etiqueta y modales apropiados en el ámbito del trabajo puede cambiar con el transcurso del tiempo y de una situación a otra. En el pasado, dirigirse a un superior por su nombre de pila se consideraba descortés, pero hoy en día constituye un comportamiento normal. De todas maneras, siempre es útil disponer de una lista de pautas sobre etiqueta. En principio, mostrarse considerado con los sentimientos de las personas que trabajan con usted es más importante que cualquier acto de etiqueta o cortesía. Asimismo, tenga en cuenta que en los libros sobre etiqueta siempre encontrará contradicciones. Antes de proseguir con la lectura, lo invitamos a realizar el Examen de autovaloración 11-3.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 11-3

ETIQUETA PROFESIONAL

Instrucciones: Para cada una de las preguntas, encierre en un círculo la letra de la respuesta que le parezca más apropiada.

1. ¿Cómo le presentaría un representante de ventas a su supervisora?
   a. Alice Mint, le presentó a Joe Majors, un representante de ventas de Power Office Machines.
   b. Joe Majors, me gustaría presentarle a mi jefe, Alice Mint.
   c. Joe, ésta es mi jefa.
   d. Alice Mint, le presento a Joe.
2. ¿Quién debe salir primero del ascensor?
   a. Todas las damas.
   b. La mujer que se encuentra más cerca de la puerta.
   c. El hombre o la mujer que se encuentre más cerca de la puerta.
   d. La persona más voluminosa que se encuentre en el ascensor, ya sea hombre o mujer.
3. Cuando una mujer trabaja en un país extranjero, debe siempre:
   a. Explicar con toda claridad que no servirá el café ni hará los mandados.
   b. Mostrarse sumisa (inferior) a los compañeros varones.
   c. Mostrarse sensible a las diferencias culturales.
   d. Gozar de completa libertad.
4. En una cena de negocios, ¿cómo debe indicarle al mesero que está listo para ordenar?
   a. Llamar al mesero en voz alta, pero no amenazante.
   b. Cerrar el menú.
   c. Decir en voz baja pero audible: "¿Dónde está nuestro mesero?" cuando otro mesero o ayudante se encuentre cerca.
   d. Ponerse de pie y hacer el gesto de "Venga aquí".
5. En un restaurante, ¿cuándo debe desdoblar la servilleta y ponérsela en el regazo?
   a. Tan pronto como toma asiento.
   b. Cuando llega el primer plato.
   c. Después de ordenar las bebidas.
   d. Cuando le parezca conveniente.

6. ¿En qué momento es apropiado poner los codos sobre la mesa?
   a. Sólo entre platos.
   b. Siempre.
   c. Nunca.
   d. Cuando esté tomando una bebida.
7. ¿Cuánta propina debe dejarle el anfitrión al encargado de los vinos?
   a. Entre 3 y 4 dólares por botella.
   b. 15% del total de la cuenta.
   c. 10% del precio del vino.
   d. Nada porque no es necesario dejar propina.
8. En un cóctel, aunque no se trate de una bebida alcohólica, ¿Con qué mano debe sostenerse el vaso?
   a. La derecha.
   b. La izquierda.
   c. La derecha para los diestros y la izquierda para los zurdos.
   d. La izquierda para los diestros y la derecha para los zurdos.
9. Si por un descuido lo dejan fuera de las presentaciones en un grupo en la oficina, ¿cuál es la mejor manera de corregir el error?
   a. Ignorar el descuido.
   b. Hacer una broma sobre el hecho de que los miembros del grupo le tienen envidia.
   c. Presentarse usted mismo.
   d. Señalar el descuido de manera enérgica.
10. Jennifer (26 años de edad), una representante de ventas, invita a Max (49 años de edad), un vicepresidente de compras, a almorzar, ¿qué debe suceder cuando el mesero lleva la cuenta?
    a. Jennifer debe pagar porque Max es el cliente y ella lo invitó.
    b. La persona que se encuentra más cerca del sitio donde el mesero colocó la cuenta debe pagar.
    c. Jennifer y Max deben pagar cada uno la mitad de la cuenta.
    d. Max debe pagar porque es varón y de más edad.

Respuestas: 1. a; 2. c; 3. c; 4. b; 5. a; 6. a; 7. a; 8. b; 9. c; 10. a

Cuanto más alta sea su calificación, más sabe usted de etiqueta profesional. Una calificación baja significa con toda probabilidad que usted necesita estudiar y observar más la etiqueta profesional.

Fuente: Adaptado y ampliado a partir de “A Business Etiquette Quiz”, *Keying In*, enero 1, 1996, p. 7, National Business Education Association. Reimpreso con autorización.

Etiqueta relativa al comportamiento y la manera de vestir en el trabajo

En general, la etiqueta profesional incluye todos los aspectos relacionados con el desempeño del trabajo, tales como acabar a tiempo el trabajo asignado, puntualidad, trabajar bien en equipo, escuchar a los demás y dar seguimiento a los asuntos. Por ejemplo, tener la cortesía de entregar un proyecto a tiempo demuestra buenos modales y respeto por el trabajo de los demás.

La manera de vestir puede considerarse parte del comportamiento general en el trabajo. Las normas casuales que imperan en el campo de la tecnología de la información, aunadas a los días en que está permitido vestirse de manera informal, han creado una gran confusión acerca de la manera correcta de vestir en el trabajo. Una regla general es que *informal* no debe confundirse con desaliñado, como pantalones de mezclilla desgarrados y sudaderas manchadas. Muchas empresas han vuelto a hacer hincapié en la manera de vestir tradicional, lo cual significa usar traje, tanto en el caso de los hombres como de las mujeres. En muchas situaciones de trabajo una manera de vestir formal puede considerarse la etiqueta apropiada.

Presentaciones

La regla básica para hacer una presentación es presentar a la persona de rango inferior con la persona de rango superior sin tener en cuenta la edad ni el género. "Señora Barker (la presidenta ejecutiva), me gustaría presentarle a mi nuevo compañero de trabajo, Reggie Taylor." (Observe que el nombre de la persona de mayor rango se menciona en primer lugar.) Si las dos personas que van a ser presentadas tienen el mismo rango, mencione primero a la de más edad. Se considera de buena educación brindar cierta información sobre la persona que se presenta. Al presentar una persona con un grupo, preséntele el grupo al individuo: "Sid Foster, éste es nuestro equipo de sistemas de información." Cada vez que le presenten a una persona, concéntrese en el nombre y repítalo cuanto antes para reforzar el aprendizaje. Una muestra elemental de buenos modales consiste en recordar los nombres de las personas y pronunciarlos de manera correcta. Si tiene que tratar con gente mayor que usted o de más alto rango, llámela por su apellido y título hasta que le indiquen lo contrario. (Quizá la Señora Barker, antes mencionada, le diga: "Llámame Kathy, por favor.")

Se considera de buena educación recordar los nombres de las personas que le hayan sido presentadas y con las cuales tenga una relación de trabajo, aunque sólo las vea muy de vez en cuando. Si ha olvidado el nombre de una persona, es mejor admitirlo de inmediato que adivinar y acabar con el nombre incorrecto. Limítese a decir: "Lo siento, pero se me ha olvidado su nombre, ¿podría decírmelo una vez más? Le prometo que no se me volverá a olvidar."

Se espera que tanto los hombres como las mujeres extiendan la mano derecha para saludar cuando se les presenta a alguien. Dé un apretón de manos firme, pero no al punto de causar dolor, y establezca contacto visual con la persona que saluda.

Relaciones entre hombres y mujeres y entre personas de edades diferentes

La etiqueta social se basa en la caballerosidad y en el género de la persona, en tanto que la etiqueta profesional se basa en dar el mismo trato a todo el mundo. Las mujeres ya no deben recibir un trato diferente al acercarse a una puerta, subirse a un ascensor o caminar por la calle. De acuerdo con las nuevas normas, la persona que va adelante (sin importar la edad ni el género) debe abrir la puerta y sostenerla para que pasen los demás. No obstante, un hombre todavía debe cederle el paso a una mujer en una escalera eléctrica. Al usar las escaleras, por lo general el hombre le cede el paso a la mujer al subir y la precede al bajar. Los hombres ya no tienen la obligación de caminar del lado de la calzada cuando caminan por la calle con una o dos mujeres. La etiqueta correcta establece ahora que el varón debe caminar por cualquiera de los lados, pero nunca en medio de dos mujeres. Es preciso seguir respetando a las personas mayores, pero dicho respeto ya no se demuestra abriéndoles la puerta y sosteniéndoselas para que pasen, ayudándoles a quitarse el abrigo ni llevándoles una taza de café.

A menos que se trate de buenos amigos que suelen abrazarse cada vez que se encuentran, es mejor evitar tocar a otras personas, ya sean del mismo sexo o del sexo opuesto, excepto para estrecharles la mano. Algunas personas creen que el contacto físico de carácter no sexual forma parte de ser una persona cálida y agradable, pero muchos empleados se sienten ofendidos si alguien los toca. El tema es controvertido porque muchas figuras públicas suelen pasar el brazo por los hombros de otros y el contacto físico es siempre parte del ritual de felicitación en los deportes.

Empleo de teléfonos de cable y celulares

A pesar de la importancia que han cobrado en fecha reciente el correo vocal y el envío de mensajes de texto, la mayor parte de la comunicación profesional por teléfono requiere la interacción en vivo entre dos personas. Algunas pautas para el uso apropiado del teléfono son:

- Conteste el teléfono a la tercera llamada.
- Identifique el nombre de la compañía, el departamento y el suyo propio.
- Diga siempre "buenos días", "buenas tardes" o "buenas noches".
- Termine siempre la llamada con una nota placentera y despídase de manera formal (excepto en el caso de llamadas sociales cuando puede usar expresiones más informales).
- De ser posible, evite hacer esperar a la gente en el teléfono o recibir otra llamada mientras está hablando con alguien. Se considera grosero hacer esperar a la gente una vez que se ha iniciado la conversación.

Los teléfonos celulares han creado grandes problemas en cuanto a la etiqueta que rebasan los puntos antes mencionados. En principio, es preciso tratar de no molestar o irritar a otros con el teléfono celular, sobre todo hablando en voz demasiado alta o con groserías. Entre los comportamientos que ciertas personas pueden considerar groseros al usar un teléfono celular, cabe mencionar hacer llamadas personales en su cubículo, usar el teléfono celular en reuniones y hablar en voz muy alta en espacios públicos tales como pasillos, salas de descanso y comedores. Sobre todo, no conteste su teléfono celular cuando esté atendiendo a un cliente o hablando en persona con su gerente.

Comidas

La etiqueta en torno a las comidas incluye planear el encuentro, disponer los lugares en la mesa, pagar la cuenta, dejar la propina, mostrar buenos modales en la mesa y consumir la cantidad apropiada de bebidas alcohólicas. Todos sabemos que no debemos sorber los espaguetis uno por uno, servir salsa de tomate sobre una salsa ni dejar 50 centavos de propina. Lo importante es no llamar la atención de manera negativa sobre uno mismo. Las pautas que se dan a continuación son menos obvias:

- Disponer con anticipación los lugares en la mesa.
- Arreglar desde un principio con el mesero quién pagará la cuenta.
- Los meseros sirven por la derecha, así es que prepárese para inclinarse un poco a la izquierda a fin de que el mesero pueda servir los alimentos y bebidas.
- Colóquese la servilleta sobre el regazo de inmediato después de tomar asiento.
- No debe utilizar un trozo de pan para empujar la comida en un tenedor o cuchara.
- Trate de comer al mismo ritmo que los demás comensales.
- Los meseros, no los comensales, son los encargados de mover los platos en la mesa.
- Haga circular el pan a la derecha, no a la izquierda.
- Pida una bebida alcohólica sólo cuando lo invite el anfitrión o anfitriona y sólo si él o ella lo hacen. No beba en exceso, ni siquiera se ponga alegre. ☺

Correspondencia electrónica

Mucha gente cree que puede olvidarse de la formalidad y de usar el lenguaje con cuidado cuando manda mensajes por correo electrónico. Recuerde, empero, que la manera de enviar un mensaje siempre dice algo sobre la persona que lo envía. Los correos electrónicos deben revisarse, enviarse sólo cuando sea necesario y, por lo general, no deben ocupar más de una pantalla, sin incluir los anexos. Si bien hoy en día muchos usuarios de correo electrónico utilizan un estilo de lo más informal, tanta informalidad se considera de mala educación en la correspondencia de negocios. Por ejemplo, trate de no confirmar una reunión con el presidente ejecutivo de la empresa usando argot o abreviaturas. ☺ También se considera de mala educación sobrecargar el sistema de la empresa con anexos que contienen gráficas que ocupan una gran cantidad de espacio en la memoria.

Un problema de etiqueta del correo electrónico que tiene repercusiones legales, es que los mensajes de correo electrónico de las compañías son propiedad de éstas y no de las personas que los envían. En consecuencia, evite enviar correos electrónicos que contengan comentarios insultantes, vulgares o incendiarios, porque aunque los borre, los correos electrónicos pueden recuperarse. Tenga cuidado de no retransmitir a una persona un correo electrónico que contenga comentarios negativos sobre ella. Por ejemplo, un representante de servicio al cliente le mandó un correo electrónico a una clienta para tratar de resolver una queja. Sin embargo, en vez de escribir un correo nuevo, el representante utilizó un correo electrónico que le había enviado su jefe y que decía: "Dale a esta idiota lo que nos pide para quitárnosla de encima." La clienta demandó a la compañía y más tarde llegó a un acuerdo para dirimir la situación mediante el pago de una pequeña compensación económica.`

La mensajería instantánea plantea una serie de problemas nuevos para la etiqueta del correo electrónico. Como la mensajería instantánea permite ponerse en contacto en cualquier momento con los compañeros de trabajo, las oportunidades para ser grosero se multiplican. Los gerentes no deben molestar a los empleados con mensajes instantáneos a menos que se trate de algo urgente. Piense antes de enviar un mensaje instantáneo

y asegúrese de que el mensaje sea en verdad importante para la persona que lo recibe. Sugiérales con toda educación a sus "amigos" que le quitan demasiado tiempo con mensajes instantáneos que se pongan en contacto con usted fuera de horas de trabajo.

Empleo de dispositivos electrónicos

Los dispositivos electrónicos, tales como dispositivos de acceso a Internet, asistentes digitales personales, o ADP (en la actualidad incluidos con frecuencia en los teléfonos celulares) y fotocopiadoras, crean nuevas oportunidades para infringir las reglas de la etiqueta profesional. Las infracciones relacionadas con Internet incluyen recibir material no relacionado con el trabajo en su pantalla en presencia de otras personas y navegar en Internet en horas de trabajo. Un problema de etiqueta cada vez mayor es la utilización de computadoras portátiles durante las reuniones para hacer otro trabajo, aunque en ciertas compañías se considera aceptable hacer varias cosas a la vez. Conectarse a sitios pornográficos o deportivos en una computadora de la oficina es tabú. Abrir la pantalla de un sitio pornográfico puede conducir a acusaciones de acoso sexual.

Las principales infracciones relacionadas con la etiqueta del empleo de fotocopiadoras son acaparar la máquina, no esperar su turno y dejar la máquina en parámetros que sólo usted requiere. Una regla de aceptación general es que si usted necesita la copiadora durante un tiempo considerable y alguien llega para fotocopiar unas cuantas páginas, usted debe dejar que la persona saque sus copias y después continuar con su trabajo.

Relaciones interculturales

Las normas de etiqueta pueden variar de una cultura a otra, por lo que es preciso tener en cuenta las diferencias en etiqueta en áreas tales como hacer un obsequio, modales en la mesa, consumo de bebidas alcohólicas y cuándo y dónde se puede hablar de negocios. En el capítulo 6 se habló de muchas de estas diferencias en las costumbres. Infringir estas normas constituye una falta de etiqueta. Por ejemplo, usar el dedo índice para señalar se considera una grosería en casi todos los países asiáticos y del Medio Oriente. Asimismo, la gente del Medio Oriente está acostumbrada a colocarse muy cerca de la persona con la que habla y se considera un insulto si ésta retrocede. Un visitante estadounidense en China estuvo a punto de perder una venta importante porque después de recibir la tarjeta de visita del representante de la compañía china, se la metió en el bolsillo sin primero leerla con atención. En China, las normas de etiqueta establecen que uno debe leer con sumo cuidado la tarjeta de visita y, quizá, sostenerla con ambas manos en señal de respeto.

Suponga que tiene dudas sobre la manera correcta de comportarse en una situación determinada y no tiene un manual de etiqueta a la mano para resolver el problema. Lo mejor en estos casos es observar el comportamiento del anfitrión o de alguna otra persona que se sienta a sus anchas en el grupo.

Interacción con personas discapacitadas

Muchas personas sin defectos físicos no tienen ni la más mínima idea de cuál es la etiqueta apropiada que deben seguir cuando trabajan con personas discapacitadas. Muéstrese todo lo natural y franco que le sea posible. Además, tenga en cuenta las siguientes pautas para comportarse de manera correcta cuando tenga que tratar con una persona discapacitada.

- Háblele a la persona discapacitada y no a su acompañante.
- No dé nunca por sentado que una persona discapacitada necesita ayuda. Si ve que alguien está batallando, pida permiso para ayudarla.
- Cuando hable con una persona en una silla de ruedas, colóquese al nivel de los ojos de la persona.
- Al hablar con una persona que tiene problemas de visión, identifíquese usted mismo y a cualquier otra persona que lo acompañe. No alce la voz al hablar con una persona ciega.
- Para llamar la atención de una persona sorda, déle un golpecito en el hombro o agite la mano.
- Trate a las personas discapacitadas de la misma manera que trataría a cualquier otra persona, excepto por los puntos mencionados en esta lista.[5]

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 11-1 le brinda la oportunidad de practicar la etiqueta apropiada en diversas situaciones.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 11-1

ETIQUETA PROFESIONAL

Una manera eficaz de mejorar su etiqueta profesional es tratar de usar sus mejores modales en situaciones de la vida real. La interpretación de papeles relacionados con el tema, puede también ayudarle a desarrollar la actitud mental apropiada para cumplir con las normas de etiqueta.

Escenario 1: Etiqueta comensal. Un pequeño grupo de estudiantes planea celebrar una comida de mucha alcurnia en un restaurante de barrio cuando no esté muy concurrido. Pretendan que los cubiertos son de plata y los vasos de cristal. Todos los miembros de la clase deben hacer uso de sus mejores modales y, al mismo tiempo, observar la etiqueta de los demás.

Al terminar la comida, los estudiantes critican los modales de los demás. Si tuvieron la cortesía de invitar al instructor a la comida, pídanle su opinión.

Escenario 2: Etiqueta telefónica. Dos personas utilizan su teléfono celular a unos dos metros de distancia una de la otra. Varios pares de estudiantes pueden sostener conversaciones telefónicas para hablar de temas tales como las quejas de los clientes, pedir informes sobre un trabajo o solicitar información sobre la disponibilidad de un producto. (*Nota:* Los estudiantes se limitan a *pretender* que están hablando por teléfono para no desperdiciar minutos.) Los demás estudiantes observan con atención a los que hablan por teléfono y tratan de encontrar ejemplos de buena y mala etiqueta. Se brindará retroalimentación una vez que hayan terminado las conversaciones telefónicas.

CÓMO ESTABLECER RELACIONES CON GERENTES Y OTRAS PERSONAS IMPORTANTES

◀ Objetivo de aprendizaje 2

El objetivo político de establecer buenas relaciones con los gerentes, es la adquisición de poder a través de actos tales como recomendaciones para recibir una promoción o la asignación de una tarea importante. Tener una buena relación con el jefe es también importante para el propósito básico de recibir una buena evaluación sobre el desempeño. Otro aspecto fundamental del establecimiento de buenas relaciones es que ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo y que brinda apoyo a los empleados. Un objetivo de establecer buenas relaciones con los gerentes que no tiene nada que ver con la política, consiste en tratar de hacer el trabajo de la mejor manera posible. En la figura 11-2 se presenta un resumen de las estrategias y tácticas que se describen a continuación.

1. Establecer una red de relaciones con personas influyentes.
2. Ayudar a su gerente a alcanzar el éxito.
3. Ofrecerse como voluntario para realizar tareas.
4. Halagar a la gente poderosa.
5. Aprovechar el poder de la información.
6. Reconocer los errores.
7. Mantener la calma bajo presión.
8. Reírse de los chistes de su gerente.
9. Expresar desacuerdos constructivos.

FIGURA 11–2 Estrategias y tácticas para establecer relaciones con gerentes y otras personas importantes

ESTABLEZCA UNA RED DE CONTACTOS CON PERSONAS INFLUYENTES

crear redes de relaciones Establecer contactos con gente influyente, que incluye ganarse su confianza. Asimismo, entrar en contacto con amigos y conocidos y fomentar de manera sistemática estas relaciones, para crear una serie más amplia y sólida de relaciones que pudieran conducir a la posibilidad de encontrar empleo.

Una estrategia básica para tener éxito en la vida profesional, consiste en establecer contactos o **crear una red de relaciones** con personas influyentes. Crear una red de relaciones implica, además de establecer un contacto, ganarse la confianza de las personas importantes. Dicha red de relaciones puede existir también con gente dentro y fuera de la organización y que no es su superior directo ni su gerente. Es muy probable que el hecho de establecer contactos con personas poderosas, pague buenos dividendos en cuanto se refiere al desarrollo profesional.

Un procedimiento frecuente consiste en crear un archivo de tarjetas o computarizado de la gente que forma parte de su red y actualizarlo a menudo. Para que la red sea eficaz, es preciso mantener el contacto con las personas que pertenecen a ella. Como se menciona en el Examen de autovaloración 11-2, el envío de tarjetas de felicitación es una pequeña forma de mantener activa la red.

La creación de una red de personas influyentes requiere inteligencia y planeación. Usted debe identificar a las personas influyentes y pensar en una buena razón para ponerse en contacto con ellas. A continuación le ofrecemos unas cuantas posibilidades:

- Envíele un correo electrónico a un gerente de alto nivel sugiriéndole alguna manera de ahorrar dinero o generar mayores ingresos. Una táctica relacionada consiste en informarle a la persona sobre algo que usted haya hecho que tenga ingerencia directa en su área.
- Realice una labor sobresaliente como miembro de una fuerza de trabajo o comité que incluya a un funcionario de alto rango.
- Platique de sus planes profesionales con un vecino que ocupe una posición destacada.
- Tome la iniciativa de crear una relación de amistad con una persona influyente que forme parte de su club deportivo, YMCA, YWCA o centro de culto religioso.

En la actualidad, las redes de relaciones se usan, y abusan, con tanta frecuencia que han comenzado a surgir pautas y sugerencias para la etiqueta apropiada. Para empezar, es preciso ser claro, conciso y específico al solicitar algo de algún miembro de la red.[6] Explique, por ejemplo, que desea convertirse en especialista en la industria y le gustaría obtener información específica sobre la misma. Muéstrese franco respecto a la cantidad de tiempo que le gustaría, le dedicara la persona en cuestión, tal como 15 minutos por mes de comunicación mediante correos electrónicos o llamadas telefónicas.

Tras establecer contacto con una persona que le interesaría formara parte de su red, explique los beneficios que dicha persona podría obtener de su relación con usted. Prepare una *lista de beneficios* que la persona podría obtener si interactúa con usted y lo ayuda a avanzar en su carrera.[7] Indique con toda claridad qué provecho sacaría la persona del hecho de que usted formara parte de su red. (Si una persona forma parte de su red, usted forma parte de la red de dicha persona.) El hecho de que un miembro potencial de su red sea más poderoso que usted, no implica que usted no pueda brindarle algún beneficio, por ejemplo:

- Me gustaría ponerme en contacto con usted unas cuantas veces al año para hablar de asuntos profesionales. A cambio, estaría dispuesto a ayudarle a preparar transparencias de PowerPoint para las presentaciones que tenga que hacer.
- A cambio del consejo profesional que me brinde de vez en cuando, estaría dispuesto a recopilar información sobre la forma en que la gente de mi área percibe alguno de sus productos. Poseo muchos contactos útiles dentro de la comunidad.

Trate de no ser cargante. Mucha gente influyente se ve bombardeada de solicitudes para formar parte de la red de otras personas, así es que pida una cantidad modesta de tiempo y ayuda. Las normas de etiqueta en cuanto a las redes de relaciones indican que usted debe solicitar una relación de colaboración en la que usted dé tanto como recibe. La lista de beneficios ya mencionada lo colocará en una relación de colaboración con la persona influyente.

AYUDE A SU GERENTE A ALCANZAR EL ÉXITO

La razón fundamental para contratarlo es que usted le ayude a su gerente, a lograr los resultados necesarios para alcanzar el éxito. Evite por todos los medios posibles tener

una relación antagónica con su gerente y trate de descubrir formas obvias y sutiles de garantizar el éxito del gerente. Una manera sutil de aumentar las probabilidades de éxito del gerente, es ayudarlo o defenderlo cuando otro departamento lo ataca. Un ejemplo podría ser suministrar información que respalde la posición de su gerente en un asunto controvertido. Recuerde también la táctica fundamental de realizar un excelente trabajo: Su gerente compartirá su éxito.

De regreso al caso inicial

El método que usaron Madison y Weaver para evitar conflictos y situaciones incómodas en su relación, fue hablar de las expectativas y funciones de cada uno en la compañía de calefacción y aire acondicionado. Los dos estuvieron de acuerdo en que su relación en la oficina y los lugares donde trabajaban debía mantenerse separada de la relación que tenían fuera del trabajo. Asimismo, Madison y Weaver hicieron el trato de no hablar de su relación laboral, salario ni nada relacionado con el trabajo durante las actividades sociales que realizaran juntos.

OFRÉZCASE COMO VOLUNTARIO PARA REALIZAR TAREAS

Una forma sencilla de ganarse la aprobación de los superiores es "levantar la mano". Si se ofrece voluntario para desempeñar una tarea que no corresponde con exactitud a la descripción de su puesto, usted muestra el tipo de iniciativa que los patrones suelen tener en alta estima. Entre las muchas actividades en las que usted puede ofrecerse como voluntario cabe mencionar campañas de recaudación de fondos que deba hacer la compañía, formar parte de un proyecto y trabajar horas extra cuando la mayor parte de la gente prefiere no hacerlo (por ejemplo, un sábado en el mes de julio). La participación en fuerzas de trabajo y comités también puede ser útil para que la gente importante de la organización se fije en usted. Ofrezca su colaboración en la coordinación de una campaña de caridad, tal como la de United Way. En su calidad de miembro de un equipo, ofrézcase como voluntario para asumir cualquier responsabilidad de liderazgo que se sienta capaz de manejar. Si el equipo ofrece tareas de liderazgo por turnos, manifieste su interés en participar.

HALAGUE A LA GENTE PODEROSA

Una de las formas más eficaces de crear relaciones es halagar a la gente con mesura y oportunidad. A pesar del riesgo de ser tachado de obsequioso o de político barato de oficina, la persona que sabe adular a los demás siempre gana. Un estudio efectuado sobre cómo avanzar en el ámbito de los grandes negocios, indicó que el desempeño de los mejores empleados de una empresa suele ser muy semejante y que los avances en la carrera se basan en la imagen (30%) y en el tiempo que se pasa con el gerente (50%). Los elogios pueden desempeñar un papel importante en ambos factores.[8] Un estudio reciente señala que aun en los puestos más altos, la adulación ayuda a ponerse a la cabeza. De manera específica, congraciarse con el director ejecutivo, incluyendo la adulación, fue uno de los principales factores para recibir un nombramiento como miembro del consejo directivo en compañías importantes.[9]

Es muy probable que la adulación sea eficaz porque a la mayor parte de la gente le gusta recibir elogios, aunque no siempre sean bien merecidos. Lo habitual es que tratemos con amabilidad a la gente que nos hace un cumplido.[10] No obstante, recuerde lo que se dijo en el capítulo 9 sobre el reconocimiento, que indica que las personas con una orientación menos técnica suelen ser más susceptibles al elogio y la adulación. Las alabanzas dirigidas a personas más técnicas deben ser más concretas y relacionadas con logros específicos.

Un elogio general muy eficaz es decirle a una persona que se siente impresionado por algo que hizo. La siguiente anécdota sirve de ejemplo:

> *Una chica que estaba recibiendo capacitación en actividades administrativas, le dijo al gerente de compras que se sentía muy impresionada con lo moderna que era su operación: "Es muy parecida al sistema ideal de administración de materiales descrito en mi curso de administración de producción y operaciones." Al parecer el elogio fue uno de los factores determinantes para que se le pidiera que pasara a formar parte permanente del departamento de compras cuando acabó su capacitación.*



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 11-2

ADULAR A UNA PERSONA INFLUYENTE

De seguro que un lector perceptivo e inteligente como usted ya adivinó la naturaleza de este ejercicio de interpretación de papeles. Un estudiante desempeña el papel de un recién llegado a la organización que está tratando de ascender, o por lo menos asegurar su puesto dentro de la misma. Otra persona interpreta el papel de un vicepresidente de mercadotecnia que efectúa una visita al departamento del recién llegado. La compañía tiene en gran estima al vicepresidente porque encabezó hace poco tiempo la introducción de un producto que tuvo un gran éxito, un *colchón inteligente*. El colchón se ajusta a las necesidades de temperatura y firmeza del usuario. En algunos modelos, ambos lados del colchón pueden ajustarse de manera independiente para adaptarse a las preferencias de calor y firmeza de dos usuarios que comparten el mismo colchón.

Se le pide al recién llegado que acompañe al vicepresidente a otra parte del edificio. El trayecto toma alrededor de cinco minutos, lo cual le da al recién llegado la oportunidad de adular un poco al vicepresidente. Por suerte, el recién llegado ha leído la literatura sobre el colchón inteligente y hasta probó uno en la sala de exhibición de la fábrica. Si bien el vicepresidente no tiene nada de ingenuo, se siente orgulloso de su logro. Los dos actores, efectúan el trayecto, quizá dando vueltas alrededor de la clase.

Otra manera de halagar a los demás es escuchar con atención. Si usted escucha con atención a otra persona, ésta se sentirá halagada. Es posible que la persona piense: “Lo que tengo que decir es valioso. Esta persona en verdad se interesa por lo que puedo ofrecer.” La adulación también puede adoptar la forma de citar lo que dijo otra persona o hacer referencia a algo que le dijo a usted con anterioridad.

Durante las siguientes dos semanas, trate de elogiar a una persona influyente. Mientras tanto, realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 11-2.

APROVECHE EL PODER DE LA INFORMACIÓN

Las personas que controlan información vital acumulan poder. Asimismo, ser una fuente de información útil le ayudará a crear relaciones constructivas de trabajo con los gerentes y se pensará que su contribución es importante. Controlar información vital incluye saber cómo tener acceso a información útil que otros no saben cómo obtener. Muchos empleados saben utilizar Internet, pero muy pocos poseen las habilidades necesarias para utilizar Internet con el fin de obtener información útil desde un punto de vista comercial. Por ejemplo, si hay mucha demanda en el mercado de trabajo, los especialistas en recursos humanos pueden adquirir poder si saben cómo usar Internet para encontrar personas talentosas que tal vez deseen trabajar para la empresa. Por lo general, estos especialistas poseen conocimientos que van más allá de la utilización de los sitios Internet de reclutamiento de empleados que están a disposición de las empresas.

El poder de la información está muy relacionado con el *poder técnico*, el cual se refiere a poseer experiencia valiosa en algún campo. Si hay una gran demanda para su experiencia o habilidad en un momento determinado, usted adquirirá poder. En la actualidad, un tipo importante de poder técnico consiste en ser capaz de trabajar con programas empresariales de programación, que eslabonan diferentes partes de la organización.

RECONOZCA SUS ERRORES

Cometer errores no es una forma eficaz de establecer relaciones con gente importante, pero reconocer que cometió un error lo hace parecer mucho más honorable que tratar de encubrirlo o dar excusas ingenuas. Según la consultora Ruth Sherman, el ser capaz de pedir perdón por los errores cometidos puede ayudar a que los demás lo perciban como una persona a la que se puede recurrir. Reconocer sus errores indica que es usted una persona honesta que asume la responsabilidad que le corresponde cuando se produce un acontecimiento negativo.[11]

Hace poco tiempo, una de las principales líneas áreas anunció en Internet viajes redondos de cualquier punto de Estados Unidos a las principales ciudades de California por un precio de 10 dólares. La compañía se vio inundada de solicitudes para comprar estos boletos antes de que pudiera corregirse el error. Se atendieron todas las solicitudes al precio mencionado en el anuncio. La agente de reservaciones que había puesto el precio equivocado en el sitio de Internet, reconoció de inmediato que ella había cometido el error. En vez de ser despedida, se la elogió por su honestidad. El gerente responsable dijo con una sonrisa que la publicidad generada por la metida de pata, tal vez beneficiara a la línea área a largo plazo.

MANTENGA LA CALMA CUANDO ESTÉ BAJO PRESIÓN

En general, dar muestras de pánico perjudica su reputación ante las personas influyentes. Por el contrario, mantener la serenidad y controlar sus emociones cuando todo a su alrededor se derrumba ayuda a dar la impresión de que usted merece una mayor responsabilidad. Mantener la calma bajo presión forma parte de la estabilidad emocional y es una de las características fundamentales del liderazgo. A continuación se da un ejemplo de mantener la calma bajo presión.

Un técnico en máquinas para fabricar nieve fue llamado con urgencia a un centro vacacional de esquí en Vermont tres días antes de que empezara la temporada de vacaciones. El problema era que el equipo no estaba rociando agua con la presión suficiente para que el agua se transformara en nieve. Cuando el técnico llegó al centro vacacional, el propietario, fuera de sus casillas, le dijo que si el equipo no estaba trabajando en un plazo de 24 horas, su compañía sería demandada por 5 millones de dólares. A pesar de la enorme presión mental, el técnico arregló el problema de la presión del agua en cuatro horas. Algunas semanas más tarde fue promovido a supervisor de mantenimiento en el campo.

RÍASE DE LOS CHISTES DE SU GERENTE

Si usted indica con su risa que aprecia el sentido del humor de su gerente, ayudará a crear una buena relación entre ambos. Un indicador de que existe una buena comunicación en dos sentidos entre las personas es que ambas comprenden las sutilezas de la otra. Casi todo el humor en el trabajo se refiere a significados sutiles de asuntos relacionados con el trabajo. A fin de poner en práctica la táctica de reírse de las bromas de su gerente, no se preocupe en demasía si ya había escuchado el chiste antes.

EXPRESE DESACUERDOS CONSTRUCTIVOS

En un momento dado, el político de oficina pensaba que una buena forma de complacer al jefe era ser una persona que a todo dijera que sí. La persona que a todo decía que sí estaba siempre de acuerdo con lo que el jefe consideraba correcto. Una táctica más inteligente en el mundo moderno de los negocios consiste en expresar su desacuerdo de manera constructiva cuando usted piensa con toda sinceridad que el jefe está equivocado. A la larga, es probable que se haga acreedor a un mayor respeto que si se limita a estar de acuerdo sólo para complacer al jefe. El desacuerdo constructivo se basa en un análisis cuidadoso de la situación y siempre se manifiesta con gran tacto.

La manera correcta de mostrar su desacuerdo significa no acorralar a su jefe, ni ponerlo en una situación embarazosa delante de terceros. Si usted no está de acuerdo con su jefe, emplee frases inofensivas y redactadas con cuidado a fin de reducir al mínimo la posibilidad de una confrontación o una reacción hostil. ¿Recuerda el colchón inteligente mencionado en el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 11-2? Suponga que el vicepresidente de mercadotecnia afirma que el colchón es sólo para el mercado de las personas mayores y que usted no está de acuerdo. Usted podría decir: “Pienso que es una excelente idea venderles nuestro colchón inteligente a las personas mayores, pero también se me ocurren otras posibilidades. Hay una gran cantidad de gente joven muy sensible al frío que desearían tener un colchón que pudiera calentarse. Asimismo, hay muchos jóvenes con lesiones deportivas y problemas ortopédicos que recibirían con los brazos abiertos un colchón ajustable. ¿Tiene sentido lo que pienso?”

La razón por la que el desacuerdo constructivo le ayuda a establecer buenas relaciones con casi todos los gerentes, es que el jefe aprende a respetar su conocimiento del trabajo y su integridad. No obstante, si le toca trabajar con un jefe muy inseguro, es posible que se sienta desconcertado cuando usted expresa un desacuerdo. En tal caso, usted debe mostrar mucho tacto al expresar su desacuerdo.

Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción

LOS EXPERTOS OFRECEN CONSEJOS SOBRE COMO VENCER LA FOBIA AL JEFE

"Padezco una fobia respecto a tratar con los jefes", reconoce un empleado de banca de inversiones. En una ocasión, mientras le estaba haciendo una presentación a un cliente en presencia de su jefe, se dio cuenta en medio de la reunión, que se había enredado con algunas cifras menores. Al final, "Me disculpé de forma tan humilde que pareció 10 veces peor de lo que era", comenta, "y como empecé a decir estupideces, se puso furioso".

El empleado de banca de inversiones afirma que no tiene ningún problema para conservar la calma en presencia de compañeros, subordinados o altos ejecutivos de otras compañías, pero que cuando se encuentra alrededor de su jefe actual o de cualquier persona que haya sido su jefe, su mente se pone en blanco y su corazón se acelera. Está convencido de que la insatisfacción de su jefe más reciente es la causa de que perdiera el empleo. "No lo culpo", dice, "No sabe lo que yo sé".

Rara vez se habla de la fobia al jefe, pero el temor irracional al supervisor está muy difundido y con frecuencia actúa en detrimento de los empleados y cuesta enormes cantidades de dinero a las empresas. La causa de la fobia es que la gente distorsiona las intenciones del gerente o lleva consigo a la relación una experiencia previa desagradable. Incluso un solo momento humillante del pasado, por completo ajeno a un jefe real, puede alimentar los temores del empleado.

John Weaver, un psicólogo y asesor en Waukesha, Wisconsin, estima que tal vez apenas un 2% o menos de la población sufre una forma extrema de fobia al jefe, pero calcula que entre el 10 y el 15% de la gente, sufre de temores moderados que les impiden desarrollar en forma plena su trayectoria profesional. El Doctor Weaver les recomienda a estas personas exponerse en forma gradual a situaciones que les produzcan ansiedad: "Deben colocarse en situaciones donde se vean forzados a realizar su trabajo delante del jefe", afirma. "No es posible superar una fuente de ansiedad sin enfrentarse a ella."

Usted puede tratar de hablar con su jefe sobre un caso general de fobia al jefe, pero debe evaluar cuán franco puede ser. Sería ingenuo pensar que todos los supervisores reaccionarán de manera positiva a una sinceridad semejante, afirman varios psicólogos y asesores de carrera. Casi todos los lugares de trabajo cuentan con una amplia variedad de personalidades en puestos gerenciales, que van desde el estilo dominante y basado en el temor en un extremo, hasta un estilo más abierto y comprensivo en el otro.

"Me gustaría pensar que en estos tiempos modernos, el jefe ilustrado desea ayudar a la gente a sentirse a gusto y ser más productiva", dice Herb Rapport, un profesor de psicología en Temple University.

Preguntas

1. ¿Cómo podría saber un empleado si padece de fobia a los jefes?
2. ¿De qué manera la relación con un instructor podría indicar que una persona sufre de fobia al jefe?

Fuente: Tomado de Kris Maher, "The Jungle: Focus on Retirement, Pay and Getting Ahead", febrero 2, 2003, p. B4. *The Wall Street Journal*. Reimpreso con autorización.

Antes de poder utilizar con provecho las tácticas mencionadas para establecer una relación positiva con un superior, algunas personas deben superar primero sus inhibiciones respecto a poder tener un buen desempeño con un jefe muy capaz. El recuadro de las Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción les ofrece algunas pautas para resolver este problema.

Objetivo de aprendizaje 3 ►

ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS Y OTROS COLABORADORES

Otra estrategia para incrementar el poder es crear alianzas con los compañeros y otros colaboradores. Usted necesita el apoyo de esta gente para realizar su trabajo. Asimismo, es posible que se les pida su opinión sobre usted si sus superiores están pensando en darle una promoción. En el sistema de evaluación entre compañeros, la opinión de sus compañeros de trabajo puede tener un gran peso. La figura 11-3 enumera ocho estrategias y técnicas para establecer buenas relaciones interpersonales con gente que se encuentra

1. Mantener relaciones honestas y francas.
2. Hacer que los otros se sientan importantes.
3. Ser diplomático.
4. Intercambiar favores.
5. Pedir consejo.
6. Participar en chismes constructivos.
7. Reducir al mínimo las pequeñas injusticias o microinequidades.
8. Seguir las normas del grupo.

FIGURA 11-3 Estrategias y tácticas para desarrollar buenas relaciones con los compañeros de trabajo y otras personas que trabajan con usted

a su nivel o por debajo de usted. También es relevante en este caso la información presentada en el capítulo 4 sobre el desarrollo de habilidades para trabajar en equipo. Efectúe el Examen de autovaloración 11-4 para analizar su propia percepción de sus habilidades para relacionarse con sus compañeros.

Manifestar interés en el trabajo de los demás constituye una táctica eficaz porque la gente suele ser egoísta y siempre está dispuesta a hablar de su trabajo, pero rara vez se detiene a expresar un interés sincero por los demás. Mostrar interés es también eficaz porque representa una forma de reconocimiento. El Examen de autovaloración 11-4 le brinda la oportunidad de pensar en sus tendencias a hacer que otras personas se sientan importantes.

MANTENGA RELACIONES HONESTAS Y FRANCAS

Si bien ser honesto puede en apariencia contradecir los principios de la política dentro de la organización, es representativo de la naturaleza de la política positiva. Dar a sus compañeros de trabajo una respuesta sincera, aunque con tacto cuando le piden su opinión, es una buena manera de establecer relaciones francas. Suponga que un compañero de trabajo le pide su opinión sobre un correo electrónico que piensa enviarle a su supervisor. Conforme lo lee, usted se da cuenta que carece de coherencia y está lleno de errores gramaticales y de ortografía. En este caso, una respuesta sincera podría ser: "Pienso que tu idea es buena, pero creo que necesitas pulirla un poco para que el mensaje sea claro."

Expresar sus sentimientos con exactitud, ya sean positivos o negativos, también contribuye a establecer relaciones constructivas. Si lo han felicitado por su buen desempeño, haga que los otros miembros del equipo se enteren de que se siente contento y orgulloso. Si usted llega al trabajo molesto por un problema de carácter personal y a todas luces se ve fatigado, usted debe esperar cierta reacción. Es posible que alguno de sus compañeros le pregunte: "¿Tienes algún problema? ¿Todo va bien?" Una respuesta deshonesta sería "Todo perfecto, gracias". Además de ser evidente que usted acaba de decir una mentira, dará la impresión de rechazar a la persona que le hizo la pregunta. Si usted prefiere no discutir su problema, una respuesta honesta sería: "Gracias por tu interés. Tengo algunos problemas hoy, pero creo que todo se arreglará."

HAGA QUE LOS DEMÁS SE SIENTAN IMPORTANTES

Un principio básico para fomentar las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y otras personas es hacer que se sientan importantes. Trate de imaginar que todos en el trabajo llevan una pequeña placa colgada en torno al cuello que dice: "Hazme sentir importante."[12] Si bien es cierto que el líder es el principal responsable de satisfacer esta necesidad de reconocimiento, los compañeros de trabajo también desempeñan una función importante al respecto. Una manera de lograr que un compañero de trabajo se sienta importante, es llamar la atención del grupo sobre un logro importante de la persona. Inver-



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 11-4

¿CUÁN IMPORTANTE HAGO QUE SE SIENTA LA GENTE?

Instrucciones: Indique, en una escala de 1 a 5, con cuánta frecuencia actúa (o actuaría si se le presentara la ocasión) de las maneras descritas a continuación: Muy rara vez (MRV), rara vez (RV), en ocasiones (EO), con frecuencia (CF) o con mucha frecuencia (CMF). Encierre en un círculo el número que aparezca bajo la columna que mejor se adapte a su respuesta.

	MRV	*RV*	*EO*	*CF*	*CMF*
1. Hago todo lo posible por pronunciar con corrección los nombres de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
2. Trato de evitar que los egos de otras personas adquieran proporciones desmedidas.	5	4	3	2	1
3. Presumo ante los demás de los logros de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
4. Reconozco de manera tangible los cumpleaños de mis amigos.	1	2	3	4	5
5. Me pone nervioso escuchar a otros hablar de sus logros.	5	4	3	2	1
6. Al oír que un amigo ha hecho algo sobresaliente, le estrecho la mano.	1	2	3	4	5
7. Si un amigo o compañero de trabajo acaba de recibir un título o certificación, le ofrezco mis felicitaciones.	1	2	3	4	5
8. Si un amigo o compañero de trabajo obtiene el segundo lugar en un concurso, investigo por qué no obtuvo el primero.	5	4	3	2	1
9. Si un compañero de trabajo me enseñara a hacer algo, elogiaría la habilidad de esa persona.	1	2	3	4	5
10. Me quedo callado cuando un compañero de trabajo empieza a presumir sobre los logros de un miembro de su familia.	5	4	3	2	1

Calificación total ______

Calificación e interpretación: Sume los números correspondientes a sus respuestas. Una calificación de 40 a 50 puntos indica que por lo general usted hace que la gente se sienta importante; 16 a 39 puntos indican que usted posee una tendencia moderada a hacer que la gente se sienta importante; 10 a 15 puntos sugieren que usted necesita desarrollar su habilidad para hacer que otros se sientan importantes. Estudie este capítulo con sumo cuidado.

tir un poco de tiempo en brindarle reconocimiento a un compañero de trabajo, puede pagar grandes dividendos en términos de cultivar a un aliado. Manifestar interés en el trabajo de los demás también los ayuda a sentirse importantes. Una forma básica de lograr este objetivo consiste en hacerles preguntas tales como:

- ¿Cómo va tu trabajo?
- ¿Cómo utiliza la compañía la información que genera tu departamento?
- ¿Cómo le hiciste para establecer todos los contactos que tienes y que te hacen tener tanto éxito en las ventas?
- ¿Cómo adquiriste las habilidades necesarias para hacer tu trabajo?

Mostrar interés en el trabajo de los demás es una buena táctica porque la gente suele ser egoísta y siempre está dispuesta a hablar acerca de su trabajo, pero rara vez se detiene a expresar un interés sincero por los demás. Mostrar interés es también eficaz porque representa una forma de reconocimiento.

SEA DIPLOMÁTICO

A pesar de todo lo que se ha dicho sobre la importancia de la franqueza y la honestidad en el establecimiento de buenas relaciones, mucha gente no está muy convencida. Su ego es demasiado sensible para aceptar la cruda realidad, cuando sus pensamientos o actos no reciben la aprobación incondicional de todo el mundo. Por ende, la diplomacia sigue siendo una parte esencial de la política tanto en el gobierno como en la oficina. Traducida en actos, la diplomacia implica a menudo encontrar la frase adecuada para mostrar su desaprobación, desacuerdo o descontento. A continuación damos un ejemplo de una situación delicada y de la diplomacia que se utilizó para manejarla.

Durante una reunión de personal, un compañero de trabajo propone que todo el grupo programe un retiro de un fin de semana para formular un plan estratégico para el departamento. El jefe recorre el grupo con la mirada para evaluar las reacciones de los demás a la propuesta. Usted desea decir: "¡Qué idea tan estúpida! ¿Quién necesita echar a perder todo el fin de semana para hacer algo que bien podríamos llevar a cabo en una tarde de trabajo?" La respuesta diplomática es: "He oído decir que los retiros a veces funcionan, pero, ¿sería eficaz en cuanto a los costos dedicar tanto tiempo al plan estratégico? Quizá podríamos trabajar en el plan durante una reunión larga. Si no acabamos en ese lapso de tiempo, podríamos considerar la idea de un retiro."

INTERCAMBIE FAVORES

Un factor importante de la interacción humana dentro y fuera del trabajo es la reciprocidad. Hacerse favores mutuos facilita la realización del trabajo, porque las personas saben que pueden solicitar ayuda cuando la necesitan. En el trabajo, el político sagaz les hace favores a otros empleados sin pedir nada a cambio en ese momento, porque sabe que le deberán un favor y tendrán que pagárselo cuando él lo necesite. A continuación se presentan varios ejemplos típicos de intercambios que se producen durante un día de trabajo.

- Un asistente jurídico acepta ayudar a un compañero del mismo despacho de abogados que está abrumado de trabajo porque sabe que éste le devolverá el favor en el futuro.
- Un gerente de crédito acepta agilizar una solicitud de crédito para un representante de ventas. Para devolverle el favor, el representante acepta no comprometer a la compañía a una fecha de entrega sobre la siguiente venta hasta que se haya evaluado el crédito del cliente.
- El subgerente de un restaurante acepta sustituir a otro subgerente la víspera de Año Nuevo. Un mes más tarde, el primero le pide al segundo que lo supla para poder tomarse el fin de semana.

PIDA CONSEJO

Pedir consejo sobre asuntos técnicos y profesionales es una buena forma de establecer una relación con otros empleados. Pedirle consejo a otra persona, sobre todo a alguien cuyo trabajo no lo requiere, suele considerarse un cumplido. Pedir consejo transmite el mensaje: "Tengo suficiente confianza en tu buen juicio para pedirte tu opinión sobre algo que es importante para mí." Al pedir un consejo, usted también le dice a la persona: "Tengo tanta confianza en ti que pienso que me aconsejarás lo mejor posible." Pedir consejo representa también una forma sutil de adulación porque indica que usted tiene en alta estima la opinión de la persona.

A fin de evitar resentimientos, dígale a la persona a la que le pida consejo, que no le promete seguirlo. Antes de pedir un consejo, puede hacer un comentario como: "Me gustaría pedirte tu opinión sobre un problema que tengo, pero no puedo garantizar que esté en posición de seguir tu consejo."

PARTICIPE EN CHISMES CONSTRUCTIVOS

Una manera eficaz de establecer buenas relaciones en el trabajo consiste en compartir chismes constructivos con otros. El chisme actúa como una fuerza socializadora porque

muchos empleados lo consideran parte de una relación estrecha. Los empleados utilizan el chisme para acercarse unos a otros. Los chismes también son la arteria vital de las relaciones personales en el trabajo. Si usted comunica el chisme, la gente desarrollará actitudes positivas hacia usted. El **chisme positivo** es información extraoficial que sirve de apoyo a los demás, se basa en la verdad y respeta la no filtración de información confidencial. A continuación se dan dos ejemplos de chismes positivos que tienen en cuenta estas restricciones:

chisme positivo
Información de carácter no oficial que brinda apoyo a los demás, se basa siempre en hechos verdaderos y respeta la información confidencial.

- "He oído decir que el negocio va muy bien. Si esta semana es un buen ejemplo, las utilidades de la compañía para el trimestre superarán con mucho las expectativas."
- "Ayer me enteré de que la directora de relaciones públicas se acaba de comprometer con un tipo muy agradable que conoció en un crucero."

TRATE DE REDUCIR AL MÍNIMO LAS MICROINEQUIDADES

Una de las mejores formas de lograr que los demás se pongan en contra nuestra es desairarlos o humillarlos con pequeños detalles sin estar conscientes de nuestro comportamiento. Una **microinequidad** es un mensaje de escasa importancia y semiconsciente que enviamos, pero que tiene un gran efecto en la persona que lo recibe. Una microinequidad puede considerarse también una forma sutil de menospreciar a los demás. La inequidad puede adoptar la forma de ignorar a alguien, un desaire o un comentario sarcástico. Comprender las microinequidades puede producir cambios en las relaciones interpersonales que quizá irriten mucho a los demás.[13]

microinequidad
Mensaje semiconsciente que transmitimos y que tiene un efecto poderoso en la persona que lo recibe.

Imagine que está formado en la fila de la cafetería con tres compañeros de trabajo. Usted vuelve la cabeza y ve a un viejo amigo de la escuela que está de visita en la compañía. Usted les presenta a su viejo amigo a dos de sus acompañantes, pero no al tercero. Lo más probable es que esa persona se sienta menospreciada y molesta y usted necesitará cierto tiempo para remendar la relación. Un ejemplo de una microinequidad considerada desde el punto de vista de la persona que la recibe podría ser que un compañero de trabajo le dijera: "Hoy en la mañana un analfabeto en informática me envió un correo electrónico sin el anexo que debía adjuntar." Usted responde: "Disculpa, pero ese *analfabeto en informática* era yo."

A fin de evitar cometer estas microinequidades, es importante pensar bien en las consecuencias de lo que hace y dice antes de actuar. En el caso de la cafetería antes mencionado, usted puede decirse a sí mismo: "Es el momento de hacer las presentaciones y no me resulta fácil. Me acordaré de presentarlos a todos con mi viejo amigo."

SIGA LAS NORMAS DEL GRUPO

Un principio básico que debe seguir siempre para llevarse bien con otros empleados es respetar las **normas del grupo**, el conjunto de expectativas no escritas para los miembros del grupo. Las normas del grupo también pueden adoptar la forma de claves sociales sobre la manera de actuar y, por ende, forman parte de la cultura de la organización. Algunas normas representativas son: (1) ayude a sus compañeros de trabajo con problemas respecto a los cuales posea los conocimientos y la experiencia adecuados; (2) no vista un atuendo formal de negocios en los días designados para vestir de manera informal; (3) almuerce con sus compañeros de trabajo por lo menos una vez por semana; (4) no se queje con el jefe de un compañero de trabajo a menos que el comportamiento de éste rebase todos los límites de lo tolerable; (5) no llame para decir que está enfermo y no irá a trabajar a menos que sea cierto; (6) participe en el suministro de refrigerios para las reuniones por lo menos una vez al mes, y (7) en caso de disputa, póngase del lado de sus compañeros de trabajo y no del de la administración.

normas del grupo
Conjunto de expectativas no escritas para los miembros del grupo.

Si no se aleja demasiado de estas normas, el grupo aceptará la mayor parte de su comportamiento, pero si lo hace, el grupo lo rechazará y, en consecuencia, usted perderá una parte de su base de poder. No obstante, si usted se apega demasiado a las reglas del grupo, la alta dirección pensará que es usted incapaz de identificarse con la administración. En ocasiones se bloquea el ascenso de algunos empleados porque se les considera "parte de la pandilla".

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 11-3 le brinda la oportunidad de practicar diversas técnicas para establecer relaciones interpersonales con sus compañeros y otras relaciones de trabajo.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 11-3

MANTENER BUENAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Un auditor de inventario de una cadena de almacenes de departamentos, decide hacer algo para mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. En los dos escenarios que se presentan a continuación, una persona desempeña el papel del auditor de inventario y otra el de un empleado que el auditor está tratando de cultivar.

Escenario 1: Intercambio de favores. El auditor decide hacer un trato con un dependiente de una tienda (los actores deciden cuál será el intercambio de favores). Sin que el auditor lo sepa, al dependiente le preocupa que se haga una auditoría del inventario porque teme que lo acusen de robar mercancía.

Escenario 2: Manifestar interés en el trabajo. El auditor decide mostrar interés en el trabajo de un técnico en informática, porque puede ser un valioso aliado al efectuar auditorías de inventario. Las auditorías se hacen por computadora y el programa que se utiliza es confuso y crea problemas con frecuencia. El técnico tiene mucho trabajo y no siente ninguna inclinación por la charla trivial, pero le encanta hablar sobre tecnología de la información.

Después de actuar ambos escenarios, los miembros de la clase pueden hablar de favores que hayan intercambiado en el trabajo y que les hayan ayudado a establecer una relación. Trate de que por lo menos cinco estudiantes presenten ejemplos de intercambios que mejoraron sus relaciones de trabajo.

CÓMO EVITAR COMETER DESACIERTOS POLÍTICOS

◀ Objetivo de aprendizaje 4

Una estrategia para no perder el poder que haya acumulado, es abstenerse de cometer errores garrafales que socavan el poder. Este tipo de actos perjudiciales desde el punto de vista de la política, también pueden impedirle alcanzar el poder. El Examen de autovaloración 11-5 puede servir de punto de partida a la reflexión sobre dichos desaciertos. En la prueba se describen varios de los errores más frecuentes.

1. **Criticar a su gerente en un foro público.** La máxima más antigua de las relaciones humanas es: "Elogiar en público y criticar en privado." Con todo, es posible que en la pasión del momento usted sea incapaz de resistir el impulso de criticar a su gerente en público. En consecuencia, el gerente se sentirá resentido y tal vez bloqueará sus oportunidades de ascenso.
2. **Brincarse al gerente.** Mucha gente cree que como las organizaciones son más democráticas hoy en día, no es importante respetar los niveles de autoridad (la cadena de mando). En realidad, casi todas las compañías tienen en alta estima el apego a las normas de etiqueta, por lo que es peligroso brincarse al gerente para resolver un problema. Es posible que logre su objetivo, pero podría poner en peligro su carrera y limitar los recursos a su disposición. Es mucho mejor dirimir las diferencias con su gerente mediante el empleo de los métodos normales de resolución de conflictos.
3. **Mostrar deslealtad.** Ser desleal para con la organización es uno de los peores errores políticos que puede uno cometer. La forma de deslealtad más conocida es comunicar a los demás que está buscando trabajo en otra parte. Otros ejemplos son criticar a la empresa en público, elogiar la excelente calidad de los productos de los competidores y enviar iracundos correos electrónicos internos sobre la compañía. Tal vez no lo despidan, pero las señales francas de deslealtad pueden hacer que caiga en desgracia de forma permanente.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 11-5

LA PRUEBA DE LOS ERRORES GARRAFALES

Instrucciones: Coloque una marca en la columna correspondiente según si esté o no de acuerdo con los siguientes enunciados.

	De acuerdo	*En desacuerdo*
1. Está bien criticar a su gerente en una reunión, siempre y cuando la crítica sea válida.	______	______
2. Si me opusiera a una decisión tomada por la alta dirección, enviaría un correo electrónico a todo el personal de la empresa explicando mi objeción.	______	______
3. Estoy dispuesto a insultar a cualquier compañero de trabajo si lo merece.	______	______
4. No pienso que tenga nada de malo usar los productos o servicios de un competidor y dejar que mis superiores lo sepan.	______	______
5. Si pensara que el presidente ejecutivo de la compañía recibe una compensación exorbitante, le mandaría un correo electrónico para darle a conocer mi opinión.	______	______
6. No se molestaría en asistir a los eventos sociales de la empresa, tal como la fiesta de fin de año, a menos que en verdad le interese.	______	______
7. No asistiría a una función social de la empresa si tuviera la oportunidad de participar en otra actividad social que me resultara más interesante.	______	______
8. No tengo reparos en comunicar a otros información confidencial.	______	______
9. Critico con franqueza casi todas las nuevas oportunidades de negocios que contempla la compañía o el departamento.	______	______
10. Evito cualquier intento deliberado de complacer o impresionar a mis compañeros de trabajo o a mis superiores.	______	______

Calificación e interpretación: Cuanto mayor sea el número de enunciados con los que está de acuerdo, mayor será su propensión a cometer errores políticos garrafales que pueden perjudicar sus relaciones interpersonales y su carrera. Necesita cobrar una mayor conciencia de los errores que puede cometer en el trabajo.

4. **Ser un latoso.** La sabiduría popular indica que para alcanzar el éxito es preciso presionar con diligencia para lograr lo que uno quiere. Lo anterior puede ser cierto hasta cierto punto, pero cuando se presiona con demasiada frecuencia mucha gente se siente molesta. La persona en exceso insistente se convierte en un fastidio y esto constituye un error político grave. Un ejemplo de ser un latoso sería preguntarle a su jefe cada mes cuándo va a darle el aumento de salario que usted merece.
5. **No saber (o que los otros piensen que no sabe) trabajar en equipo.** En casi todas las organizaciones se espera que los empleados sean capaces de trabajar bien en equipo, porque la cooperación hace posible el esfuerzo colectivo. Si usted no sabe trabajar en equipo sus posibilidades de ascenso disminuirán porque los demás pensarán que carece de habilidades interpersonales. Entre los comportamientos que indican que una persona no sabe trabajar en equipo cabe mencionar la holgazanería social, faltar a muchas reuniones del departamento, atribuirse gran parte del éxito del grupo y reducir al mínimo la interacción con los compañeros de trabajo. En pocas palabras, si usted ignora los consejos sobre el trabajo en equipo que aparecen en el capítulo 4, usted cometerá un error político garrafal.
6. **Quemar las naves.** Uno de los peores errores políticos que puede uno cometer es ganarse la mala voluntad de antiguos patrones o de personas que lo ayudaron

en el pasado. La forma más común de quemar las naves se produce cuando una persona sale de una organización. Es muy probable que una persona que no se va por voluntad propia, exprese su ira hacia los responsables del despido. Desahogar su enfado puede hacer que se sienta bien de momento, pero puede resultar perjudicial a largo plazo.

Si desea recuperar el terreno perdido tras haber cometido un error grave, evite adoptar una actitud defensiva. Demuestre que le interesa más subsanar el error que compartir la culpa por lo sucedido. Concéntrese en encontrar una solución al problema y no en ver quién tuvo la culpa. Suponga que en una reunión reciente del equipo criticó con ferocidad al líder del equipo. Explique que sus intentos por hacer una crítica constructiva, fueron contraproducentes y que escogerá sus palabras con más cuidado en el futuro.

Otra manera de corregir un error es mantenerse firme. Admita que cometió el error y discúlpese, pero permanezca incólume. Cometer errores en un ambiente de trabajo competitivo es inevitable. Trate de no parecer triste o afectado y mire a la gente a los ojos cuando hable del error que cometió.

RESUMEN

Las tácticas políticas positivas ayudan a establecer buenas relaciones interpersonales. La política dentro de la organización, se refiere a obtener poder por cualquier medio excepto el mérito y la buena suerte. El poder se refiere a la habilidad o capacidad de controlar cualquier cosa que tenga valor e influir en la toma de decisiones. El manejo de la impresión que se causa es uno de los elementos de la política dentro de la organización. El manejo de la impresión que se causa abarca una amplia variedad de comportamientos cuyo objetivo es producir una influencia positiva, como se indica en el Examen de autovaloración 11-1, en las relaciones de trabajo.

Uno de los principales elementos del manejo de la impresión que se causa es la etiqueta profesional. El principio general de las normas de etiqueta, es que es preciso ser considerado para con los sentimientos de la gente que trabaja con usted. Algunos aspectos de la etiqueta profesional incluyen la manera de comportarse y vestir en el trabajo, las presentaciones, las relaciones entre hombres y mujeres y entre personas de edades diferentes, el uso del teléfono, los modales en la mesa, la correspondencia electrónica, el empleo de dispositivos electrónicos, las relaciones interculturales y la interacción con personas discapacitadas.

Las estrategias y tácticas políticas para establecer relaciones con gerentes y otras personas importantes incluyen la formación de redes de relaciones con personas influyentes, ayudar a su gerente a alcanzar el éxito, ofrecerse voluntario para desempeñar ciertas tareas, halagar de manera apropiada a la gente poderosa, aprovechar el poder de la información, reconocer los errores, mantener la calma bajo presión, reírse de los chistes de su gerente y expresar desacuerdos constructivos.

Las estrategias y tácticas políticas para crear relaciones con compañeros y otras personas que colaboran con usted incluyen sostener relaciones francas y honestas, hacer que los demás se sientan importantes, ser diplomático, intercambiar favores, pedir consejo, participar en chismes positivos, reducir al mínimo las microinequidades y seguir las normas del grupo.

Una estrategia para conservar el poder obtenido es evitar cometer desaciertos políticos. Estos errores también pueden impedirle alcanzar el poder. Algunos errores políticos graves incluyen criticar al gerente en público, brincarse al gerente, mostrar deslealtad, ser un latoso, no saber trabajar en equipo y quemar las naves. Si desea corregir un error garrafal, evite adoptar una actitud defensiva y manténgase incólume.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué importancia pueden tener las habilidades relativas a la política de la oficina para una persona muy trabajadora y competente desde el punto de vista técnico?
2. Muchas personas afirman que la razón por la cual desean trabajar desde su casa, es evitar la política de la oficina. ¿Qué tipo de comportamientos tratan en realidad de evitar?

3. Identifique tres tácticas del manejo de la impresión que se causa, que aparecen en el Examen de autovaloración 11-2 y que le resultan aceptables. Explique su razonamiento.
4. Identifique tres tácticas del manejo de la impresión que se causa, que aparecen en el Examen de autovaloración 11-2 y que considera inaceptables. Explique su razonamiento.
5. Mencione tres tipos de trabajo en los que usted crea que la práctica de una etiqueta profesional apropiada, sería de suma importancia.
6. La capacitación en etiqueta para personas que ocupan puestos de alto nivel en el mundo de los negocios, es más popular que nunca. ¿Cómo explicaría la popularidad de dicha capacitación?
7. Un hombre sin ningún defecto físico se encuentra con su vicepresidenta, una mujer frágil, a la entrada del aeropuerto. Desde el punto de vista de la etiqueta, ¿debe el hombre ofrecerse a llevar hasta el mostrador las valijas de la mujer? (El hombre no lleva ninguna valija.)
8. Se ha dicho que aunque la mayor parte de la gente de negocios es capaz de ver las intenciones ocultas que se esconden detrás de la adulación, la técnica funciona. ¿Cómo explicaría esta observación?
9. ¿Cuán ético es pedirle a una persona su opinión sobre un problema, cuando ya sabe cómo lo solucionará?
10. Describa cómo puede utilizarse el correo electrónico para hacer política positiva en la oficina y para fines poco éticos.

VISITE INTERNET

http://politicalsavvy.com.com/docs/quiz/html
(Determine su cociente de sagacidad política.)

http://www.businessoftouch.com
(Caricaturas que ilustran la manera en que la gente se saluda alrededor del mundo.)

http://lovequizzes.netfirms.com/boss.html
(Prueba sobre la relación con su jefe.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

¿QUÉ TIENEN QUE VER MIS MODALES EN LA MESA CON EL TRABAJO?

Suzanne Chávez estaba preparada mentalmente para pasar un día maravilloso. Debía regresar a AutoPay para una tercera entrevista de trabajo, para un puesto como representante de recursos humanos. Sus responsabilidades incluirán contestar las preguntas de los empleados sobre las prestaciones o beneficios marginales, organizar las fiestas y días de campo de la compañía y efectuar entrevistas de salida a los empleados que dejarán la empresa.

Suzanne pensó que la tercera entrevista sería sobre todo para que los gerentes de AutoPay, confirmaran su opinión de que ella era una candidata excelente para el puesto. Suzanne sentía admiración por la forma en que AutoPay había crecido hasta convertirse en una de las empresas de procesamiento de nóminas más grandes de la región, haciéndose cargo de la nómina y otras funciones de recursos humanos de cientos de pequeños empresarios. También le había causado una impresión muy favorable el aspecto y el comportamiento profesional de casi todos los empleados de AutoPay que había conocido.

Dos horas antes de salir para la entrevista de trabajo, Suzanne recibió un correo electrónico de su jefe potencial, Steve Adams. El mensaje indicaba que habría un ligero cambio en el programa y que en vez de que Suzanne llegara a las 10:00 AM, Adams deseaba que Suzanne llegara a las 11:30 AM, pues Adams y otros funcionarios de la compañía habían decidido que querían invitarla a almorzar. El almuerzo tendría lugar en Silo's, un restaurante elegante de especialidades italianas.

En las oficinas de la compañía, Suzanne se reunió durante algunos minutos con tres funcionarios de la compañía y charló un poco con ellos de asuntos triviales. En ese momento, Suzanne supo que las preguntas importantes

se harían durante el almuerzo. La inevitable pregunta sobre los motivos de Suzanne para trabajar en recursos humanos se planteó incluso antes de que ordenaran: "¿Por qué quieres trabajar en recursos humanos?" Suzanne sabía que debía evitar la respuesta clásica, "Porque me gusta la gente".

En cambio, Suzanne explicó que le agradaba trabajar con la complejidad de las personas y que estaba convencida de que ocuparse de los recursos humanos, se traduce en forma directa en utilidades. Adams exclamó: "Excelente respuesta, Suzanne."

El mesero se acercó a la mesa y les preguntó si deseaban algo de beber. Dos personas pidieron agua mineral, otra un agua tónica y Suzanne pidió una cerveza Coors Light. "Y no olvide", agregó, "traerme otra con la comida".

De plato fuerte, Suzanne pidió *linguini* con almejas. Cuando el mesero les preguntó a los comensales si deseaban tomar postre, sólo Suzanne dijo que sí y pidió un helado napolitano.

La conversación transcurrió sin incidentes y de manera agradable durante todo el almuerzo y Suzanne confiaba en que la harían una oferta de trabajo. Al terminar el almuerzo, Adams la apartó un poco del grupo y le dijo que le agradecían por haber almorzado con ellos y que pronto recibiría noticias suyas.

Transcurrió toda una semana sin noticias de Adams ni de ningún otro representante de la compañía. Suzanne envió un correo electrónico en el que le daba las gracias a la empresa por las tres entrevistas y señalaba que estaba muy entusiasmada con la posibilidad de trabajar para AutoPay. Dos días más tarde, recibió una carta por correo en la que le explicaban que la empresa había decidido ofrecerle el trabajo a otro candidato. Un poco sorprendida y decepcionada, Suzanne llamó por teléfono a Adams y le preguntó si, por favor, podría decirle exactamente por qué había sido rechazada para el puesto, cuando parecía tan calificada para el mismo y la compañía había dado la impresión de estar muy interesada.

"Todos pensábamos que eras una excelente candidata, Suzanne", le respondió Adams, "pero mi jefe dijo que no podíamos contratar a una persona que tenía tan malos modales".

"¿Malos modales? ¿De qué estás hablando?", le preguntó Suzanne.

"Mi jefe y yo observamos que cometiste tres faltas graves. Primero, fuiste la única persona que pidió una bebida alcohólica, y no una sino dos. Segundo, sorbiste más de una vez los *linguini*. Tercero, fuiste la única que pidió postre. Lo siento muchísimo."

Decepcionada y enfadada, Suzanne preguntó: "¿Qué tienen que ver mis modales en la mesa con el trabajo? No me emborraché ni me comporté como una cerda."

Preguntas del caso

1. ¿Cuán justificados estaban los gerentes de la empresa en rechazar a Suzanne sobre la base de sus modales en la mesa?
2. ¿Tenía Steve Adams la obligación de advertirle a Suzanne que sus modales en la mesa serían un factor para evaluar su idoneidad para el puesto?
3. ¿Qué beneficio puede obtener Suzanne del tiempo que invirtió en las entrevistas con AutoPay?

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

INTEGRANTE DEL GRUPO QUE PASA INADVERTIDO

Troy Winston trabajaba como técnico en edición y publicación computarizada para una imprenta importante, Tri-City Graphics. Con cinco años de experiencia en su haber, Troy deseaba una promoción a un puesto de supervisión. Su meta a largo plazo era llegar a ser ejecutivo de una imprenta. Durante los últimos tres años, Troy había recibido evaluaciones al desempeño iguales o superiores al promedio. En el curso de la evaluación más reciente, Troy tomó la iniciativa de hablar sobre las posibilidades de ser nombrado líder de su grupo de trabajo o supervisor en otro departamento. Penny Jacobin, la jefa de Troy, se encogió de hombros y dijo: "No descarto la posibilidad de que recibas una promoción, pero por el momento no veo que haya ninguna vacante disponible. Recuérdame hablar del tema durante tu evaluación del año próximo."

Troy se sintió tan preocupado por la indiferencia con la que Penny recibió su interés por recibir un ascenso, que habló con su mentor en la compañía, Sydney Marlin, un gerente de producción con muchos años de experiencia. Troy le dijo a Sydney: "Parece que no hay ninguna posibilidad para mí en esta compañía. Me gusta trabajar como técnico en la edición y publicación computarizada, pero desearía combinar ese trabajo con actividades de supervisión o liderazgo."

Sydney le respondió: "Como ya lo hemos platicado en el pasado, tu plan para avanzar en tu trayectoria profesional me parece bien, pero por alguna razón tu jefa no se muestra

(Continúa)

muy entusiasmada respecto a tus posibilidades de ascender. ¿Se te ocurre alguna explicación?"

Troy se detuvo a pensar durante unos instantes y después replicó: "Penny es una buena gerente y además es justa. No tengo ninguna queja importante en su contra. Lo único es que no se fija mucho en mí. Para ella, soy tan sólo otro empleado que hace su trabajo. La única sugerencia útil que me ha hecho, es que debo mantenerme al día en cuanto a la nueva tecnología, pero eso se le podría decir a cualquiera. En el campo de la edición y publicación computarizada surge algo nuevo todos los meses."

Sydney le dijo a Troy: "La próxima vez que hable con Penny, le preguntaré cómo te está yendo. Como soy tu mentor, no le causará extrañeza que le haga una pregunta semejante."

Unos 10 días después, Sydney se reunió con Penny para tratar otro asunto y de paso le preguntó cómo le estaba yendo a Troy. Penny comentó: "Cierto, eres el mentor de Troy. Es un empleado competente, pero como que se pierde en el grupo. Si tenemos una semana ocupada, casi ni me acuerdo de él. Es un muchacho agradable, pero no observo nada notable en él. No veo por qué yo o los otros gerentes podríamos pensar que merece más una promoción, que muchos otros buenos empleados técnicos de la compañía."

"Gracias", le contestó Sydney, "lo que me acabas de decir puede servirme para aconsejar a Troy".

Preguntas del caso

1. Si usted fuera Sydney, ¿qué consejo le daría a Troy?
2. ¿Qué técnicas para llevarse bien con su gerente es posible que Troy esté pasando por alto?
3. ¿Piensa usted que Penny es justa en su evaluación de Troy?

CAPÍTULO 12

Habilidades para satisfacer al cliente

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Mejorar su capacidad para satisfacer a los clientes mediante los principios generales de satisfacción al cliente.
2. Crear vínculos con los clientes actuales o los futuros.
3. Tener un plan para manejar con eficiencia la insatisfacción del cliente.
4. Entender la aportación de la capacitación en servicio al cliente.

Cuando Tanya Polanski se aproximó al mostrador de la recepción del hotel se sentía cansada, frustrada y confundida. "Todo me ha salido mal los últimos dos días", le explicó a Kathy Chang, la recepcionista. "Mi vuelo de Moscú se retrasó 10 horas; me demoré en migración una hora. Me dijeron que hacían una inspección al azar de los pasajeros, aunque no pareciera ni actuara como terrorista. Cuando intenté usar mi tarjeta de crédito en el aeropuerto, me dijeron que la computadora no funcionaba y que tendría que regresar dos horas después."

"Sin duda que ha tenido dos días difíciles, Srita. Polanski", respondió Chang. "Cuando se haya instalado en su habitación, empezará a sentirse mucho mejor. Voy a revisar su reservación." Después de consultar en la computadora, Chang dijo: "Parece que hay un pequeño problema; no tenemos su reservación."

Con lágrimas en los ojos, Polanski dijo: "¿Se han vuelto locos en Estados Unidos? Hice la reservación hace tres meses para el Holiday Inn precisamente de esta avenida."

"Entiendo que esté molesta; resolvamos esto juntas. ¿No habrá hecho la reservación en el otro Holiday Inn, el que está un poco más cerca del centro? Se encuentra en la misma calle. Voy a consultar nuestro sistema de reservaciones de todo el mundo en este preciso instante."

"Tiene suerte, Srita. Polanski", dijo Chang después de unos minutos. "Su reservación está en el Holiday Inn que tenemos a cinco cuadras. Nuestra

camioneta la llevará y llamaré antes para asegurar que llegue al principio de la fila lo más pronto posible. Disfrute su estancia en Estados Unidos, esperamos verla de nuevo pronto."

"Gracias, gracias, me salvó el día", respondió Polanski.

Pregunta para análisis

1. ¿Qué método para satisfacer al cliente emplea la recepcionista?

Tal vez esta recepcionista tenga un don natural para las relaciones interpersonales, o quizá combinó los rasgos adecuados de la personalidad con la capacitación correcta para convertirse en una recepcionista compasiva y dispuesta a ayudar. De cualquier forma, tiene mucho que enseñar a los empleados de todos los niveles en muchos tipos diferentes de empleo. El servicio excepcional al cliente mejora la reputación de la empresa y hace que se vuelva a hacer negocios con ella. Este capítulo presenta información y ejercicios que pueden mejorar su habilidad para satisfacer al cliente, tanto interno como externo, a un alto nivel.

Los *clientes externos* se apegan a la definición tradicional e incluyen a los clientes, a los huéspedes y a los pacientes. Los clientes externos pueden clasificarse en clientes minoristas o industriales. Estos últimos representan a una empresa que le compra a otra, como cuando se adquiere acero o una gruesa de cartuchos de impresión. Los *clientes internos* son aquellos a los que se atiende dentro de la empresa o los que aprovechan el resultado del trabajo de usted. Asimismo, todas las personas de las que usted depende son clientes internos. En este capítulo se hace hincapié en la satisfacción de los clientes externos. Buena parte del resto del libro se refiere a la manera de atender mejor al cliente interno, ya que al mejorar las relaciones interpersonales aumenta la satisfacción de los colaboradores.

Es necesario que todos los empleados que están en contacto con el cliente posean las habilidades para satisfacer al cliente, incluidos los representantes de ventas, los representantes de servicio al cliente (los que respaldan las ventas y atienden los problemas de los clientes) y los empleados de tienda. En este capítulo se dividen en tres partes los diversos aspectos del desarrollo de habilidades para satisfacer al cliente: cómo seguir los principios generales para satisfacer al cliente, cómo crear vínculos con el cliente y cómo tratar a los clientes insatisfechos. Para reflexionar sobre su actitud hacia la satisfacción de los clientes, haga el Examen de autovaloración 12-1.

Objetivo de aprendizaje 1 ►

CÓMO SEGUIR LOS PRINCIPIOS GENERALES PARA SATISFACER AL CLIENTE

Saber cómo satisfacer al cliente es un subconjunto de relaciones interpersonales eficaces en las empresas. Sin embargo, existen algunos principios generales que agudizarán su habilidad para satisfacer a los clientes y de este modo conseguir que se queden. Esta sección presenta ocho principios fundamentales para satisfacer a los clientes; no obstante, recuerde que la satisfacción se considera lo menos que puede esperarse. Si usted hace un trabajo sobresaliente de satisfacción al cliente, éstos estarán encantados, como se muestra en la figura 12-1.

La satisfacción del cliente es importante por muchas razones. Es probable que los clientes satisfechos le cuenten a sus amigos y conocidos esa experiencia satisfactoria, lo que ayuda a la empresa a hacer más negocios. Por el contrario, es probable que los clientes insatisfechos (en especial aquellos a los que no se les resolvió su problema) le cuenten a mucha gente de su insatisfacción, lo que los disuadirá de convertirse en clientes nuevos. Los estudios indican que un cliente molesto o enfadado le platica a otras 10 o 20 personas de su desafortunada experiencia.[1] La satisfacción del cliente es también muy valorada porque genera la lealtad de éste, la cual, a su vez, es muy rentable. Venderle de



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 12-1

EJERCICIO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Instrucciones: Responda a cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con el manejo de los clientes como "por lo general verdadero" o "por lo general falso". Las afirmaciones se relacionan con sus actitudes, aun cuando no tenga experiencia directa en el trato con los clientes. Su experiencia como cliente también ayudará a responder a las afirmaciones.

	Por lo general verdadero	*Por lo general falso*
1. Todo el trabajo de la empresa debe estar orientado a complacer a los clientes.	______	______
2. El verdadero jefe de cualquier negocio es el cliente.	______	______
3. Sonreír al cliente aumenta la posibilidad de hacer una venta.	______	______
4. Preferiría encontrar un nuevo cliente, que tratar de satisfacer a uno difícil de complacer.	______	______
5. Tratar con los clientes es tan gratificante como tratar con los compañeros de trabajo (o quizá más).	______	______
6. Disfruto (o disfrutaría) ayudar a un cliente a resolver un problema relacionado con el uso de mi producto o servicio.	______	______
7. La mejor forma de volver a hacer negocio con el mismo cliente, consiste en ofrecer descuentos importantes.	______	______
8. En los negocios, el cliente es el socio.	______	______
9. El trato directo con los clientes es (o puede ser), la parte más tediosa de casi todos los trabajos.	______	______
10. Si tiene la marca y el modelo que quiere el cliente, no es tan importante ser amable con él.	______	______
11. Un buen cliente es como un buen amigo.	______	______
12. Si es demasiado amigable con el cliente, se aprovechará de usted.	______	______
13. Ahora que los consumidores o las empresas pueden comprar en línea, está perdiendo importancia el contacto personal en los negocios.	______	______
14. Dirigirse a un cliente por su nombre ayuda a construir una relación con él.	______	______
15. La satisfacción del cliente resulta amena, aun cuando no haya comisión.	______	______

Calificación e interpretación: Concédase un +1 por cada una de las siguientes afirmaciones que respondió con "por lo general verdadero": 1, 2, 3, 5, 6, 8, 11, 14 y 15. Concédase un +1 por cada una de las afirmaciones que respondió con "por lo general falso": 4, 7, 9, 10, 12 y 13.

13-15 puntos:	Tiene una fuerte orientación a ofrecer un excelente servicio al cliente.
8-12 puntos:	Tiene una orientación promedio hacia el servicio al cliente.
1-7 puntos:	Tiene una orientación por debajo del promedio a ofrecer un excelente servicio al cliente.



FIGURA 12-1 Niveles de satisfacción del cliente

nuevo al mismo cliente constituye un factor de éxito tanto en las empresas de menudeo como en las industriales.

Otra razón para satisfacer a los clientes tiene que ver con el aspecto humanitario. La satisfacción de la gente mejora su salud física y mental, mientras que la insatisfacción genera tensiones negativas. ¿Alguna vez ha estado tan enojado por un mal servicio que llegó a experimentar tensión?

SIÉNTASE USTED SATISFECHO DE MODO QUE PUEDA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

Los empleados que están contentos con su trabajo son los que tienen más probabilidades de satisfacer a los clientes. Tratar bien a los empleados los coloca en un mejor estado de ánimo para tratar bien a sus clientes. Por ejemplo, en un extenso análisis de casos en Sears, se observó que hay una fuerte relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente. Los empleados satisfechos influían en los clientes para que estuvieran satisfechos, lo que repercutía en más compras y más utilidades.[2] Se puede aprovechar el primer enunciado del estudio para ilustrar los principios de este proceso. El enunciado es "Me gusta el trabajo que hago".

> El empleado siente "me gusta el trabajo que hago". → Sonríe al cliente y se muestra cortés → cliente tiene una actitud positiva hacia Sears → compra una nueva podadora y un par de pantalones de mezclilla → mejora las utilidades de Sears.

Si actúa solo, usted no puede mejorar las condiciones de la empresa que contribuyen a la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, lo que sí puede controlar, hasta cierto punto, son sus propias actitudes que tienen que ver con la satisfacción en el trabajo. A continuación presentamos una lista de actitudes y creencias relacionadas con la satisfacción en el trabajo y sobre las cuales usted puede ejercer cierto control:

- **Interés en el trabajo mismo.** La satisfacción en el trabajo se deriva de manera directa del interés que usted tiene en lo que hace; la gente a la que le encanta su trabajo, experimenta una gran satisfacción cuando lo hace y, por lo tanto, tiene el estado de ánimo adecuado para satisfacer a los clientes.
- **Sensación de autoestima.** Si su autoestima es buena, es más probable que su trabajo le ofrezca grandes satisfacciones. Los puestos de nivel alto contribuyen más a la autoestima que los de nivel bajo. La sensación de autoestima también proviene de hacer un trabajo que se considera que vale la pena. Esta percepción depende menos de los parámetros externos que del nivel asociado con un empleo o puesto en particular.
- **Optimismo y flexibilidad.** Una persona flexible y optimista está predispuesta a ser un empleado satisfecho, y es más probable que una persona rígida y

pesimista se convierta en un empleado insatisfecho. Todas las empresas tienen su ración de "pesados" que siempre encuentran algo de qué quejarse. Algunos indicios sugieren que se hereda la tendencia hacia el optimismo o el pesimismo.[3] Si se tiene una predisposición hacia el pesimismo, se puede uno volver más optimista con autodisciplina; por ejemplo, se pueden ver los aspectos positivos de una situación que por lo general es desagradable.

- **Imagen positiva de uno mismo.** La gente que posee una imagen positiva de sí misma por lo general está más satisfecha con su trabajo que la que posee una imagen negativa de sí misma. La explicación es que la gente que se ve a sí misma en forma negativa tiende a ver negativas la mayor parte de las cosas. Tiene que gustarse usted mismo antes de que le guste su trabajo.
- **Expectativas positivas en torno al empleo.** La gente con expectativas positivas acerca del trabajo a menudo está más satisfecha que la que tiene pocas expectativas. Estas expectativas ilustran una profecía que se cumple por sí sola. Si espera que le guste su trabajo, se comportará de tal forma que se cumplirán las expectativas. De igual manera, si no espera que su trabajo satisfaga sus necesidades, hará lo necesario para que así sea. Supongamos que un vendedor espera ganar pocas comisiones en un trabajo de ventas, entonces la actitud negativa de esa persona se puede transmitir a los clientes y a los posibles clientes, lo que redundará en poca satisfacción del cliente y pocas comisiones.
- **Manejo eficaz de las actitudes abusivas de los clientes.** Con frecuencia, los empleados de servicio al cliente reciben un maltrato verbal por parte de los clientes, por asuntos como el mal funcionamiento del producto, devoluciones de mercancía que no se aceptan y el cobro de una cuota adicional. Los sistemas telefónicos automatizados a menudo obligan a los clientes a escuchar una serie de mensajes antes de poder hablar con un ser humano. Para el momento en que se logra establecer contacto con una persona de carne y hueso, el cliente está enojado y con ganas de arremeter contra el representante de servicio al cliente.[4] Para evitar que estas afrentas orales dañen la satisfacción en el trabajo, es indispensable recurrir a técnicas eficientes para enfrentar la crítica y resolver el conflicto, como se describe en el capítulo 7. También es importante la sección sobre cómo tratar a los clientes insatisfechos que se presenta más adelante en este capítulo.

Obtener mucha satisfacción en el trabajo contribuye de otra forma importante al buen servicio al cliente. Los empleados satisfechos con su trabajo, son más proclives a actuar como ciudadano de la organización orientados al servicio. Como recordará, *el comportamiento de ciudadano de la organización* tiene que ver con ir más allá de la descripción ordinaria del puesto, para ayudar a otros empleados y a la empresa. El empleado de servicio al cliente que se comporte como un excelente ciudadano de la organización superará las expectativas ordinarias y encontrará la forma de resolver el problema del cliente.[5] Alguien del equipo técnico de una tienda de aparatos electrónicos, se ofreció a pasar por la casa de un cliente para ayudarle a instalar un reproductor de DVD programable, a pesar de que no se solicitaban esas visitas. Como respuesta a la amabilidad del técnico, el cliente compró en la tienda una televisión con pantalla de plasma que costaba 6000 dólares.

RECIBA APOYO EMOCIONAL POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA DAR UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

Muy relacionado a la idea de que un empleado satisfecho puede satisfacer mejor al cliente, es el descubrimiento de que el apoyo emocional de los compañeros de trabajo, a menudo ayuda a ofrecer un mejor servicio al cliente. Según un estudio, el apoyo de los compañeros es incluso más importante que el del supervisor. Los participantes del estudio fueron 354 empleados de servicio al cliente en instalaciones de servicio. Se reunieron 269 encuestas de satisfacción de los clientes. El hallazgo más importante fue que los empleados que percibían más apoyo de sus compañeros, tenían un mayor compromiso con los clientes.

Los investigadores concluyeron que es importante tener un grupo de trabajo solidario que ayude a realizar las tareas que tienen que ver con los clientes. En este estudio, el apoyo del supervisor fue menos importante que el de los compañeros, en términos de propiciar una mejor orientación al cliente. (La *orientación de servicio al cliente* comprende el deseo de ayudar al cliente y la voluntad de actuar de maneras que lo satisfagan. La recepcionista del hotel que se describe al inicio del capítulo ilustra a un empleado de servicio con una fuerte orientación al cliente.) Otra conclusión importante del estudio fue que la satisfacción del cliente se asociaba en forma positiva con el grado de orientación al cliente del empleado de servicio.[6]

CONOZCA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y ANTEPÓNGALAS

El principio más elemental de las ventas es identificar y satisfacer las necesidades del cliente. El problema es que muchos clientes no puedan expresar con claridad sus necesidades. Para identificar las necesidades de los clientes, hay que tratar de conseguir información. Por ejemplo, el empleado de una tienda de fotografía y video puede preguntar "¿Para qué tiene pensado usar la cámara de video?" Al saberlo, el empleado podrá identificar cuál cámara cubrirá las necesidades del cliente.

La idea básica de satisfacer las necesidades del cliente sigue expresándose de distintas maneras. Ideas recientes sugieren que los mercados muy competitivos y la abundancia de información (como buscar precios en Internet) han ocasionado que los proveedores dejen de tener el poder y sean ahora los consumidores quienes lo tengan. En vez de centrarse en el producto, las empresas triunfadoras se han centrado en el cliente. La idea es identificar a los clientes rentables y anticipar sus prioridades.[7] Si satisface las necesidades del cliente, les agrega valor para ellos. Una persona puede estar dispuesta a pagar 10 dólares más por un boleto para ver un espectáculo deportivo si esos 10 dólares le dan una mejor visibilidad y un asiento, en vez de una banca sin respaldo. (La mejor visibilidad y la espalda más cómoda añaden valor para el espectador.)

Después de identificar las necesidades de los clientes, hay que centrarse en satisfacer esas necesidades y no las propias o las de la empresa. Supongamos que el cliente dice: "en esta semana sólo puedo recibir la mercancía el jueves o el viernes por la tarde". El empleado no debe responder: "Los jueves y viernes los transportistas prefieren entregar por la mañana." Más bien, debe responder: "Haré todo lo posible por adaptarme a su petición."

Un factor importante que ayuda a identificar las necesidades de los clientes es escucharlos con atención. Esto puede hacerse cuando se conversa con ellos, y "escuchar" también significa absorber la información enviada por correo electrónico y cartas. Una política de Southwest Airlines es que si un cliente (o empleado) tiene una idea, el gerente debe responder de inmediato.[8] Por ejemplo, Southwest atendió la sugerencia de los clientes de que hubiera más agentes de reservaciones que hablaran español.

CÉNTRESE EN RESOLVER LOS PROBLEMAS, NO SÓLO EN LEVANTAR PEDIDOS

En una venta eficaz intervienen representantes de ventas que resuelven problemas y no que sólo toman pedidos. Un ejemplo es el método de los representantes de ventas de Xerox Corporation. En vez de centrarse en la venta de fotocopiadoras y sus accesorios, buscan ayudar a los clientes a resolver sus problemas de flujo de información. La solución podría comprender la venta de máquinas, pero también podría comprender la venta de servicios de asesoría.

Centrarse en la resolución de problemas permite que los representantes de ventas, lleguen a convertirse en socios del éxito, de las empresas de sus clientes. Al ayudar a los clientes a resolver sus problemas, el representante aumenta el valor que tiene para éstos la relación entre cliente y proveedor. El cliente recibe servicios de asesoría además de la mercancía o el servicio que se ofrece. En algunos casos, el empleado de la tienda puede capitalizar el mismo principio. Si el cliente parece dudar en hacer la compra, hay que

preguntarle qué problema puede resolver el producto. El siguiente escenario en una tienda de computación ilustra este punto:

Cliente: Creo que me gustaría comprar esta computadora; estoy casi seguro de que es la que quiero, pero no sé mucho de computadoras; sólo sé usar el procesador de palabras, el correo electrónico y la búsqueda básica.

Empleado: Me alegra que desee comprar una computadora, pero ¿podría decirme qué problemas quiere que resuelva su computadora?

Cliente: Creo que en este momento no estoy aprovechando la revolución de Internet. Quiero trabajar más en línea e incursionar en la fotografía digital para enviar buenas fotos a todos mis amigos. También quiero comprar música en línea para salir a pasear con mi MP3, como lo hacen mis amigos.

Empleado: Para resolver su problema necesitará una computadora más potente que la que está viendo. Me gustaría que considerara otro modelo que cuesta casi lo mismo que la que eligió. La diferencia es que tiene la memoria que necesita para enviar fotos y bajar música de algún servicio por suscripción.

RESPONDA EN FORMA POSITIVA EN LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Una persona que establece contactos eficientes con el cliente, tiene un buen desempeño en situaciones en las que el cliente entra en contacto con la empresa y se forma una impresión del servicio. A esas situaciones se les llama **momentos de la verdad**. Si el cliente se siente satisfecho o encantado durante un momento de la verdad, es probable que regrese cuando vuelva a tener necesidad del servicio. Un cliente que se frustra o enfada durante un momento de la verdad, casi nunca regresa. El momento de la verdad es una parte importante del servicio al cliente porque lo que realmente importa en la búsqueda de un servicio es la percepción que tiene el cliente de lo que ocurrió.[9] Visualice una pareja que acaba de cenar en un restaurante lujoso para celebrar su aniversario. Quizá la comida, el vino y la música estuvieron magníficos, pero la pareja percibe que el servicio es malo porque uno de ellos se resbaló en el estacionamiento del restaurante.

momentos de la verdad Situaciones en las que un cliente entra en contacto con una empresa y se forma una impresión del servicio.

Tal vez pueda visualizar muchos momentos de la verdad en sus experiencias con el servicio. Reflexione sobre cómo lo trató algún empleado cuando pidió ayuda, sobre las instrucciones que recibió cuando se canceló un vuelo, o sobre cómo lo trataron cuando pidió apoyo financiero. Cada transacción comercial tiene su propio momento de la verdad, pero todas siguen el mismo principio de una interacción fundamental entre el cliente y el empleado de la empresa.

Una manera de identificar los momentos de la verdad es preparar un diagrama del ciclo de servicio, como se muestra en la figura 12-2. El **diagrama del ciclo de servicio** resume los momentos de la verdad con los que se topa un cliente durante la prestación de un servicio.[10] Con el fin de comprender bien estos diagramas, haga el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 12-1.

diagrama del ciclo de servicio Método para identificar los momentos de la verdad con respecto al servicio al cliente.

TENGA LA DISPOSICIÓN DE ACEPTAR EL EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO O APODERAMIENTO)

Una estrategia importante para mejorar el servicio al cliente es darles poder a los empleados que tienen contacto con los clientes para que resuelvan los problemas. El **empoderamiento** se refiere a la transferencia del poder que hacen los gerentes a los empleados de menor rango. En términos de la relación con el cliente, significa pasar la toma de decisiones y la resolución de quejas a los empleados que tienen contacto directo con los clientes. El método tradicional de resolver todos los problemas del cliente, excepto los más rutinarios, consiste en enviarlos con el gerente. En la actualidad, muchas empresas de manufactura y de servicio autorizan al empleado de servicio al cliente, para que se encargue de los problemas de los clientes dentro de ciertos límites. Por ejemplo, en el Hampton Inn, cualquier empleado puede ofrecerle al cliente una noche gratis de hospedaje para compensar algún problema en el servicio.

empowerment Proceso por medio del cual, los gerentes transfieren el poder a los empleados de menor rango, o lo comparten con ellos.

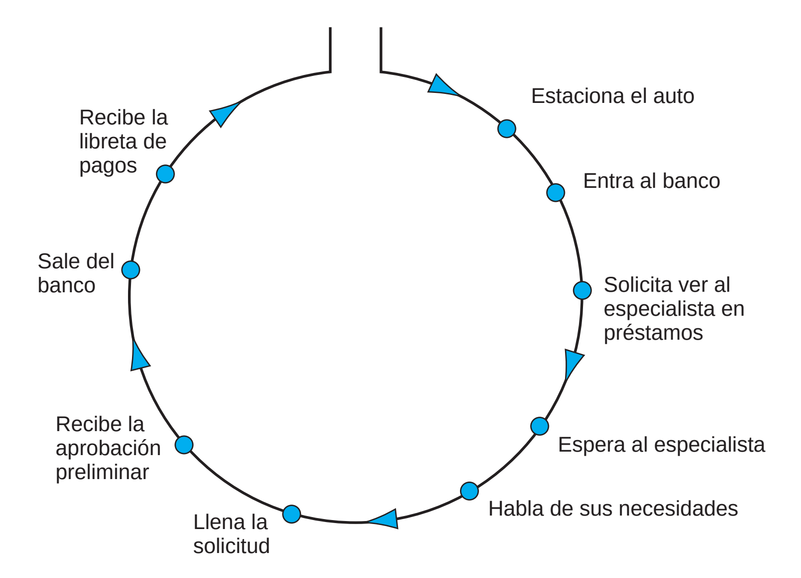


FIGURA 12-2 Diagrama del ciclo de servicio para obtener un préstamo bancario para un auto

Empoderamiento no significa regalar la tienda, sobre todo porque se establecen límites a la autoridad de los empleados de servicio al cliente, sino que implica correr un riesgo razonable de acuerdo con los principios de la empresa para ofrecer un servicio significativo al cliente. Para que funcione, la empresa debe ofrecer a los empleados libertad en las decisiones y, al mismo tiempo, los empleados deben estar dispuestos a aceptar el empoderamiento (o la autoridad para tomar decisiones).[11] Imagínese en un puesto de contacto con el cliente. A fin de que el empoderamiento funcione con eficacia, debe estar en condiciones de responder de manera afirmativa a los enunciados siguientes:

- Estoy dispuesto a decir con rapidez si es la empresa o el cliente quien tiene la razón.
- Estaría dispuesto a aceptar ante el cliente que la empresa cometió un error.
- Estaría dispuesto a correr el riesgo de que en ocasiones la empresa pierda dinero en alguna transacción determinada.
- Me sentiría bien de tomar una decisión fuera de lo común acerca de algún problema del cliente sin consultar al gerente.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 12-1

EL MOMENTO DE LA VERDAD

El grupo se divide en subgrupos para hablar de lo que puede salir bien frente a lo que puede salir mal, durante los momentos de la verdad del cliente. Consulte primero el diagrama del ciclo de servicio que se muestra en la figura 12-2. Analice lo que puede salir bien o mal en cada momento de la verdad; acto seguido, haga que el equipo desarrolle su propio diagrama de ciclo de servicio, para otro servicio, recurriendo a su propia experiencia e imaginación. Después de hacer ambos análisis, hable de la utilidad que tiene un diagrama del ciclo de servicio para mejorar la satisfacción del cliente.

FORTALEZCA EL SERVICIO AL CLIENTE MEDIANTE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Se ha dicho y escrito mucho sobre la forma en que la tecnología de la información ha despersonalizado el servicio al cliente, como el hecho de obligar a los clientes a elegir de entre un enorme menú de opciones en el teléfono. No obstante, la tecnología de la información también desempeña un importante papel porque permite registrar las preferencias de los clientes e individualizar el servicio. Una contribución importante de la tecnología de la información en el mejoramiento del servicio al cliente, es que permite hacer ofrecimientos individualizados a los clientes. Con el programa de cómputo adecuado, se puede apelar de manera directa a las preferencias del cliente con base en sus compras anteriores y en los hábitos de los clientes con preferencias similares. Si ha comprado en línea a un importante proveedor electrónico como Amazon.com, tal vez conozca esta tecnología. A continuación le presentamos dos ejemplos:

1. La información computarizada le dice de inmediato lo que el cliente del teléfono o en línea ha comprado antes, de manera tal que usted puede preguntar: "Hace dos años instaló un sistema centralizado de limpieza al vacío. ¿Necesita otro juego de bolsas?"
2. Al hablar con la persona o al enviarle un correo electrónico, puede decir: "El año pasado compró una casa térmica para su perro Yorkshire Terrier. Según nuestra información, a la gente que tiene estas casas también le interesan los suéteres para perros. Revise nuestra nueva línea de suéteres para los perros que quieren estar calientitos."

Es probable que el programa de cómputo para la administración de la relación con el cliente (ARC) incluya la elaboración de ofrecimientos individualizados al cliente. El complejo programa de cómputo permite aplicar una estrategia de interacción con sus clientes, a fin de ofrecerles más valor a ellos y más utilidades a su empresa. Uno de los propósitos fundamentales es lograr que para el cliente sea más sencillo hacer negocios con su empresa, lo que incluye facilitar la colocación de pedidos por Internet.[12] Como tal, el empleado de servicio al cliente no tendría la autoridad de instalar ese sistema, pero sí podría ver la manera de aplicar el sistema ARC (como el que ofrece Salesforce.com, o SAP) en la forma que más beneficie al cliente.

Un importante obstáculo para ofrecer un buen servicio al cliente cuando se recurre a la tecnología de la información, es encontrar la manera de conservar el contacto humano. Aquí le presentamos algunas ideas para añadir un contacto personal a su comunicación electrónica y ayudar a generar la lealtad del cliente.

Empleo del correo de voz

1. Modifique el tono y la inflexión de la voz cuando deje mensajes y en el saludo para que no suene monótono o con poco interés en su trabajo o en la empresa.
2. Sonría cuando deje el mensaje; de alguna manera, la sonrisa se transmite por las líneas telefónicas o las fibras ópticas.
3. Utilice el correo de voz para reducir las "etiquetas telefónicas" en vez de aumentarlas. Si su saludo especifica cuándo regresará, los que llaman pueden elegir si volver a llamar o dejar el mensaje. Cuando deje un mensaje, sugiera alguna hora para que le llamen. Otra forma de reducir las etiquetas telefónicas, es asegurarle a la persona a la que está llamando que seguirá intentándolo.
4. Ponga un saludo amistoso e informativo (de salida) en su correo de voz. Bien usado, un saludo de correo de voz reducirá el número de gente que se irrite por no hablar con alguna persona.
5. Cuando responda a un mensaje de salida del correo de voz, deje información relevante y específica. Al igual que con las sugerencias para reducir las etiquetas telefónicas, especifique la razón por la que llama y lo que desea de la persona a quien llama. La probabilidad de que respondan a su llamada se incrementa cuando deja información honesta y útil. Si está vendiendo algo o pidiendo algún favor, diga con sinceridad cuáles son sus intenciones.

6. Al dejar su mensaje, evite el error más frecuente que se comete en el correo de voz: especifique su nombre y número telefónico con la suficiente claridad para que se entienda. A la mayoría de las personas que reciben un mensaje les desagrada muchísimo tener que escucharlo varias veces para identificar quién está llamando.

Empleo del correo electrónico

1. Utilice el nombre del cliente. Empiece el saludo con "Hola, Lisa King". Hoy en día, muchas empresas saludan a sus clientes sólo con su nombre de pila, pero algunos clientes consideran grosera esta modalidad. No obstante, es probable que pocas personas se ofendan cuando emplea el nombre de pila y el apellido.
2. Cuando elija su dirección de correo electrónico prefiera algo relacionado con seres humanos; Marysmith@kaset.com parece más personal que una extraña secuencia de números, letras y guiones. Para mejorar su credibilidad y profesionalismo, evite frías direcciones de correo electrónico como Steelabs@aol.com o Angellady42@gmail.com.
3. Converse; mencione acontecimientos que han compartido, como "fue un placer verlo en la reunión de la empresa".
4. Firme con su nombre. No descuide su firma. "Saludos: Jim Woods"[13].

EVITE ACTITUDES GROSERAS Y HOSTILES HACIA LOS CLIENTES

He reservado para el final los principios de buen servicio al cliente que más a menudo se incumplen: evite ser grosero y hostil con los clientes. A pesar de que las actitudes groseras hacia los clientes constituyen sin duda una mala práctica comercial, el problema está muy extendido. La descortesía por parte del personal que está en contacto con los clientes es un problema importante para el patrón. El trato grosero ocasiona más pérdidas de negocios que una mala calidad del producto o un precio alto. Hace varios años, las franquicias de McDonald's estaban sufriendo un descenso en las ventas; las encuestas indicaban que uno de los problemas que enfrentaba la empresa McDonald's era la conducta indiferente y descortés de muchos de los empleados de mostrador. Entonces, McDonald's aumentó la capacitación de los empleados de la tienda y mejoró el menú con lo que logró un importante repunte de las ventas. La cadena de restaurantes Bojangles apela de manera directa a los empleados para impedir y reducir las actitudes groseras. Para recordarle a los empleados quién paga en verdad su salario, el restaurante imprime esta leyenda en todos los cheques: "Esto es posible gracias a los clientes satisfechos."[14]

Las actitudes groseras son en ocasiones un tipo de hostilidad porque dichas actitudes, como el hacer muecas al cliente, provienen del enfado. Ser francamente hostil con los clientes puede constituir un problema mayor que las actitudes groseras, que son más sutiles. Al estudiar 142 interacciones de servicio que ocurrían en forma natural en un centro de servicio telefónico de un banco, se exploró el impacto que tiene la hostilidad del prestador de servicios en la satisfacción del cliente. Una interacción típica sería cuando el cliente llama al banco para preguntar sobre su saldo. Las interacciones de servicio duraron en general alrededor de dos minutos. Luego, se comunicaron con el cliente para que respondiera una encuesta de calidad sobre la operación. Los calificadores juzgaban el tono de voz de los prestadores de servicio para medir la hostilidad.

Un importante resultado del estudio fue que cuando el desempeño técnico (por ejemplo, proporcionar la información requerida) era bajo, la hostilidad por parte del prestador de servicios disminuía de manera considerable la satisfacción del cliente. Cuando el desempeño técnico del prestador de servicios era bueno, la hostilidad tenía un impacto menos negativo en la calidad del servicio.[15] Cuando se obtiene la información que se necesita de un prestador de servicios, se está dispuesto a soportar el tono de enfado. El mensaje general respalda una perspectiva de relaciones humanas: ser hostil con el cliente disminuye su percepción de la calidad del servicio.

Para estar más al tanto de las actitudes groseras que se cometen entre el personal que tiene contacto con el cliente, haga el Examen de autovaloración 12-2.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 12-2

¿ME ESTOY PORTANDO GROSERO?

Instrucciones: A continuación presentamos una lista de comportamientos que muchos clientes podrían interpretar como groseros. Coloque una marca en la columna "Sí" si ha presentado estos comportamientos cuando atiende a los clientes, o si *probablemente* lo haría si su trabajo tuviera que ver con el contacto con los clientes, y en la columna "No" si no presentaría esos comportamientos.

	Sí	*No*
1. Hablo con mi compañero de trabajo mientras atiendo a un cliente.	______	______
2. Hablo por teléfono con otra persona mientras atiendo a un cliente.	______	______
3. Me dirijo a los clientes por su nombre de pila sin tener su autorización.	______	______
4. Tuteo a los clientes.	______	______
5. Mastico chicle o como dulces mientras atiendo a un cliente.	______	______
6. Me río cuando los clientes describen un problema grave que están sufriendo con alguno de los productos o servicios de la empresa.	______	______
7. Mantengo al mínimo el contacto visual con los clientes.	______	______
8. Digo lo mismo a todos los clientes, como "Que tenga un buen día" en forma monótona.	______	______
9. Acuso a los clientes de intentar timar a la empresa antes de investigar con cuidado la situación.	______	______
10. Apresuro a los clientes cuando se acerca mi hora de comida.	______	______
11. Hago comentarios sobre la apariencia atractiva de algún cliente de una manera coqueta y sexual.	______	______
12. En ocasiones me quejo o me burlo de otros clientes cuando estoy atendiendo a alguno.	______	______
13. A veces empleo mi teléfono celular para hablar con alguien más cuando estoy atendiendo a un cliente.	______	______

Interpretación: Cuantas más conductas de este tipo haya tenido, más grosero es su comportamiento y más probable es que esté perdiendo posibles negocios para su empresa. Si no ha tenido ninguno de estos comportamientos, aun cuando se enfrenta con un cliente grosero, usted es un activo para la empresa; también es tolerante.

CÓMO CREAR VÍNCULOS CON EL CLIENTE

◄ Objetivo de aprendizaje 2

Otra perspectiva fundamental para lograr la satisfacción y el agrado de los clientes consiste en establecer un vínculo (o relación emocional) con ellos. La idea detrás es que si crea relaciones cálidas y constructivas con su cliente, éste seguirá comprando. Mantenerse centrado en la importancia de los clientes, ayudará a proporcionar la motivación para formar ese vínculo. La voluntad de formar un vínculo con el cliente es parte de tener una fuerte orientación hacia el cliente, definida como "una serie de predisposiciones individuales básicas y una inclinación a ofrecer servicio, ser cortés y estar dispuesto a ayudar cuando trata con los clientes y los demás empleados".[16] Quizá recuerde del Examen

de autovaloración 12-1 al principio del capítulo, sobre el tema de la orientación al cliente. El comportamiento de ciudadano de la organización orientado al servicio, se asocia con la misma idea de centrarse en las necesidades del cliente.

La creación de vínculos tiene como objetivo incrementar las ventas, pero también mejora el servicio. Si el cliente confía en el representante de ventas, percibirá el servicio como de buena calidad. De igual forma, la gente percibe el servicio médico o legal como de alta calidad, si confían en el médico o el abogado. Casi todos los principios y técnicas propuestos en este capítulo ayudarán a formar un vínculo con los clientes. No obstante, a continuación presentamos seis principios fundamentales:

1. Crear un ambiente de bienvenida, con una sonrisa incluida.
2. Brindar un servicio excepcional.
3. Mostrar interés.
4. Hacer que el consumidor se sienta bien.
5. Construir una relación personal.
6. Invitar al cliente a que regrese.

CÓMO CREAR UNA ACTITUD DE BIENVENIDA, CON UNA SONRISA INCLUIDA

Un punto de partida eficaz para crear un vínculo con el cliente es emplear expresiones de entusiasmo, incluida una sonrisa, al saludar a los clientes. Intente mostrar una actitud positiva y sincera que se transmita a los clientes y a los prospectos, "estoy aquí para complacerlo".[17] Además de ser un saludo eficaz, la sonrisa también crea relaciones de manera natural y puede ayudarle a establecer un vínculo con el cliente. Sonría varias veces cada vez que esté con un cliente, incluso si él está enfadado por el producto o servicio. Una cámara de video es un buen instrumento para obtener retroalimentación sobre la calidad de su sonrisa. Practicar su sonrisa frente al espejo podría sentirse un poco menos natural, pero también ayuda. Sonreír a los clientes plantea una posible desventaja, a pesar de su eficacia general. Si su sonrisa es demasiado amistosa o acogedora, el cliente puede pensar que usted quiere conocerlo fuera de la relación comercial.

PROPORCIONE UN SERVICIO EXCEPCIONAL

El axioma mejor aceptado en cuanto a cómo conservar a los clientes es ofrecer un servicio excepcional. Muchas empresas exitosas sostienen que su ventaja competitiva es el buen servicio. Una parte importante del regreso de Burger King en 2005 fue la manera sutil de ofrecer un servicio de alta calidad al grupo demográfico más rentable de la empresa: hombres entre 18 y 34 años que van al negocio de tres a cuatro veces por semana. Estos "super aficionados" quieren comida sabrosa, con muchas calorías, grasosa y con mucho sabor. Así que Burger King ofreció el Enormous Omelet Sándwich (enorme emparedado de omelet). El director ejecutivo, Greg Brenneman, afirma que le ofrece a sus clientes lo que quieren, no lo que los demás (como nutriólogos y médicos) creen que deben comer.[18]

Definitivamente es una estrategia rentable. Cuando entra un cliente y la persona que está detrás del mostrador lo saluda, e incluso lo llama por su nombre, se percibe una conexión que ya no se encuentra con casi ningún minorista. Lo hace sentir bienvenido y con deseos de regresar.

—Dave Pace, vicepresidente ejecutivo de recursos de los socios de Starbucks; citado en *Workforce Management*, febrero de 2005, p. 30

Un servicio excepcional implica muchas transacciones con los clientes, lo que incluye una rápida entrega, una política de reembolso justa, una facturación precisa y una atención inmediata ante la presencia del consumidor. Un servicio excepcional también comprende aconsejar a los clientes sobre la manera de usar un producto o servicio. Como se muestra en la figura 12-1, ofrecer un servicio excepcional origina clientes muy contentos.

DEMUESTRE ATENCIÓN E INTERÉS

Durante el contacto con el cliente, el representante de ventas debe mostrar interés por el bienestar del cliente. El representante debe plantear preguntas como "¿Qué le ha parecido el escáner óptico que compró hace algún tiempo?" "¿Cuánto tiempo y dinero ha ahorrado desde que instaló el nuevo sistema?" Después de hacer estas preguntas, el representante debe proyectar un interés genuino en la respuesta.

HAGA SENTIR BIEN AL COMPRADOR

Una forma esencial de mantener una buena relación, es hacer sentir bien al cliente consigo mismo. Además, se debe hacer sentir bien al cliente por haberle comprado al representante de ventas. Haga cumplidos sobre la apariencia del cliente o algún informe que especifique con claridad lo que se le pedía al vendedor. Una frase eficaz para hacer sentir bien es: "Me gusta hacer negocios con usted."

CONSTRUYA UNA RELACIÓN PERSONAL

Construir una buena relación de trabajo con un cliente, a menudo origina una relación personal positiva. Un método audaz es hacer lo contrario: construir una relación de trabajo basada en una auténtica relación personal. Reúna información personal sobre los intereses de su cliente y luego apele a dichos intereses. Una historia de un gerente bancario, Jack Foxboro, muestra la eficacia potencial de esta técnica:

> *Hace varios años, Foxboro era funcionario de préstamos comerciales. Adquirió la base de clientes del funcionario anterior y poco a poco la hizo crecer. Jack invirtió mucho tiempo en llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos a los acreedores hipotecarios. Reunió información sobre ellos, como las fechas de cumpleaños, los nombres de los miembros de la familia, sus puntos en el golf, sus pasatiempos y equipos deportivos favoritos.*
>
> *Jack les enviaba tarjetas a los clientes para su cumpleaños y en ocasiones especiales. Cuando un cliente iba al banco para hablar sobre un préstamo ya adquirido o para solicitar uno nuevo, sacaba información personal relevante de la base de datos. Sus clientes estaban tan impresionados, que aumentó las cuentas existentes y consiguió muchos clientes de referencia.*

Una manera de aplicar la alta tecnología para construir relaciones con un gran número de clientes, es interactuar con ellos mediante *bitácoras en red* o diarios de Web. El representante de la empresa tiene autorización de chatear con cientos de clientes y clientes potenciales y colocar comentarios informales en el diario Web de manera similar a un diario personal. El empleado da a conocer pequeñas noticias a los clientes sin traicionar la información confidencial de la empresa o hacer afirmaciones difamatorias de la compañía. Sin embargo, las entradas de la bitácora en red por lo general no son tan positivas como los anuncios publicitarios, que ayudan a formar vínculos con los clientes. Muchos clientes responden e intercambian ideas con el representante de la empresa. Las bitácoras en red aprobadas por la compañía están creciendo con rapidez, a medida que los clientes piden que la información sea presentada de una forma menos adornada. Una ventaja importante de las bitácoras en red es que humanizan a muchas grandes empresas, como por ejemplo el representante de la empresa que menciona su receta favorita cuando conversa sobre un producto nuevo.[19]

De regreso al caso inicial

Al parecer, la recepcionista del hotel está haciendo todo lo indicado para satisfacer a esta huésped agobiada. Muestra interés en el problema del cliente y luego busca una resolución en forma conjunta.

INVITE AL CLIENTE A REGRESAR

La expresión del sur de Estados Unidos "Regresará, ¿verdad?" se adecua bien a la creación de vínculos con el cliente. Las invitaciones específicas a regresar pueden ayudar a que se repitan los negocios cada vez más. Cuanto más individualizada sea la invitación, mayor impacto tendrá en la conducta del cliente. ("Regresará, ¿verdad?" a veces se usa en una forma demasiado indiscriminada para ser efectiva.) Recalcar por qué disfrutó atender al cliente y en qué problemas futuros podría ayudarle, es una técnica efectiva.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 12-2

CREE VÍNCULOS CON LOS CLIENTES

Las personas que representan papeles en este ejercicio demostrarán dos técnicas relacionadas para crear vínculos con los clientes: mostrar interés y hacer que el comprador se sienta bien.

Escenario 1: Muestre interés. Un representante de ventas se reúne con dos representantes de la empresa, para hablar de la instalación de un nuevo sistema de información para beneficiar a los empleados. Uno de los representantes de la empresa es del departamento de recursos humanos y el otro del departamento de sistemas de información. El representante de ventas intentará mostrar interés por ambos representantes de la empresa, durante la misma junta.

Escenario 2: Haga que el comprador se sienta bien. Una pareja, representada por dos actores del ejercicio, entran a una sala de exhibición de autos nuevos para analizar el modelo que han visto anunciado en la televisión. A pesar de que no necesitan un auto nuevo con urgencia, se ven muy interesados. El representante de ventas no ha cumplido su cuota del mes y quisiera cerrar una venta hoy. El vendedor decide utilizar la táctica de "hacer que el comprador se sienta bien" para ayudar a formar un vínculo.

El supervisor de una empresa de limpieza industrial podría decir: "A nuestro equipo le encantó limpiar una oficina tan elegante. Piensen en nosotros cuando quieran que sus ventanas brillen de limpias."

A pesar de la importancia de formar un vínculo con su cliente, ser demasiado personal puede ser contraproducente. Casi todos los clientes quieren una relación comercial con la empresa, y no están buscando una relación personal con un representante de la compañía. Como señala Daniel Askt: "La mayoría de los clientes quieren valor y servicio sin tener que luchar con un vendedor que insiste en querer ser como de su familia. Lo más probable es que usted ya tenga una familia, y para la mayoría de nosotros, una es suficiente."[20]

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 12-2 le ofrece la oportunidad de practicar las técnicas para formar vínculos con los clientes.

Objetivo de aprendizaje 3 ►

MANEJE LA INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La mayoría de las empresas realizan esfuerzos sinceros por evitar la insatisfacción de los clientes. Además de emplear muchos de los principios y técnicas descritas, muchas empresas entrevistan de manera rutinaria a los clientes para detectar las áreas problemáticas que pudieran provocar insatisfacciones. En la figura 12-3 se muestra una entrevista de un representante. A pesar de todos estos trabajos para lograr la satisfacción total del cliente, cierta insatisfacción es inevitable. Una de las razones es que casi son inevitables los errores cuando se da servicio a los clientes; por ejemplo, un equipo puede tener un componente defectuoso y el vendedor no estar enterado. Otra razón es que algunos clientes son propensos a quejarse; siempre encontrarán algo de qué quejarse con respecto a algún servicio o producto.

Abordar de manera abierta la insatisfacción y las quejas puede mejorar tanto las ventas como la manera de retener a los clientes. En un estudio, se descubrió que 63% de los clientes insatisfechos que no se quejaban no volvían a comprar en esa empresa. Si tenían la oportunidad de quejarse y de que se les resolviera el problema, 90% seguían siendo clientes leales.[21]

Un punto importante que hay que recordar cuando se trata con clientes insatisfechos es que los rasgos negativos de la personalidad de los clientes pueden bajar su nivel de

¿Cómo vamos?

Dick's Clothing & Sporting Goods

Nombre (opcional) ____________________	Domicilio ____________________
Número telefónico ____________________	Ciudad ____________________
Fecha y hora de visita ____________________	Nombre del empleado que lo ayudó ____________________

	Excelente	Bien	Promedio	Necesita mejorar	Mal
Saludo expedito y cortés	☐	☐	☐	☐	☐
Vendedores bien informados	☐	☐	☐	☐	☐
Limpieza de la tienda	☐	☐	☐	☐	☐
Exhibidores de la tienda	☐	☐	☐	☐	☐
Precios	☐	☐	☐	☐	☐
Atención rápida para cobrar	☐	☐	☐	☐	☐
¿Cómo nos califica en general?	☐	☐	☐	☐	☐

	Periódico	TV	Radio	Otro
¿Cómo supo de Dick's?	☐	☐	☐	☐

¿Hizo alguna compra? ____________________

¿Hubo algunos artículos que no encontró aquí? ____________________

____

Comentarios generales: ____________________

____

FIGURA 12-3 Encuesta de satisfacción del cliente de una tienda minorista

Fuente: Dick's Clothing & Sporting Goods. Encuesta de satisfacción del cliente. Reimpreso con autorización.

servicio al cliente. Por ejemplo, en un estudio realizado en dos importantes cadenas de comida rápida de Singapur, se observó que los clientes que eran muy afables tendían a despertar emociones positivas en el personal de servicio. Por el contrario, los clientes con un alto grado de afectividad negativa (eran desagradables), provocaban emociones negativas entre el personal de servicio.[22] Un empleado de servicio no puede cambiar los rasgos de personalidad del cliente, pero se necesita un poco de autocontrol de las emociones. El empleado puede decirse: "No dejaré que este desagradable cliente me derrote. Me esforzaré en hacer mi trabajo sin alterarme." No finja sus emociones con demasiada frecuencia porque esto puede crear tensiones, más bien sea asertivo con comentarios como: "Deseo ayudarle, pero ¿podría decirme lo que desea de una manera más positiva?"

Las tres subsecciones siguientes describen tres métodos de manejar la insatisfacción de los clientes: manejar las quejas y el enfado, hacer que el cliente participe en la solución del problema, y manejar una petición irracional.

ABORDE EN FORMA CONSTRUCTIVA LAS QUEJAS Y EL ENOJO DEL CLIENTE

En una época en que se valora mucho la satisfacción de los clientes, es probable que tanto los clientes industriales como los minoristas vociferen. Cuando se enfrente a un cliente enfadado, emplee una o más de las técnicas que recomiendan los especialistas en satisfacción del cliente.[23]

1. **Acepte el punto de vista del cliente.** Haga afirmaciones como “Entiendo”, “estoy de acuerdo” y “lo siento”. Por ejemplo, suponga que un cliente dice: “El mes pasado, el departamento de cuentas por cobrar hizo un cargo adicional a mi cuenta de 1000 dólares. Quiero que lo arreglen de inmediato.” Usted puede responder: “Entiendo lo molesto que está, me abocaré al problema de inmediato.”
2. **Evite culpar al cliente.** Sugerir que el cliente es responsable del problema aumenta el conflicto. Ante el cliente que se queja por el cargo adicional, no diga: “Los clientes que revisan con cuidado sus pedidos nunca tienen este problema.”
3. **Emplee algunas palabras mágicas para calmar el enfado.** Las palabras mágicas son *entiendo* [que es un problema], *estoy de acuerdo* [en que hay que resolverlo], y *lo siento* [que le haya sucedido].
4. **Discúlpese por los problemas que usted o su empresa provocó.** Para recuperarse de un descalabro en algún servicio al cliente, lo mejor es reconocer el error de inmediato. Las disculpas surten mayor efecto cuando se enuncian en primera persona (como “yo provoqué el problema”). El corporativo “lo sentimos” suena menos sincero que cuando alguien en particular acepta la responsabilidad de lo que salió mal. Los empleados profesionales de la Health Maintenance Organization Kaiser, permanente reciben capacitación en cómo disculparse con los pacientes por errores médicos. Se ha observado que las disculpas sinceras pueden reducir de manera significativa el costo de las demandas que se entablan, e incluso pueden convencer a los pacientes insatisfechos de que no demanden. Una disculpa sincera incluye una propuesta de lo que se hará para resolver el problema.[24]
5. **Asuma la responsabilidad, actúe rápido y sea minucioso.** Esta técnica constituye una estructura simplificada para manejar la insatisfacción de los clientes. Como lo ilustra Mark Delp, gerente de Fleet Response, una empresa de servicio de mantenimiento a flotillas: “Supongamos que llama un cliente quejándose de una fuga de aceite después de que Fleet Response le dio servicio a un auto. De inmediato recojo el auto de su oficina y limpio todas las manchas de aceite que hubieran quedado en el estacionamiento; me aseguro de que ya no haya fugas. Además, me disculpo y asumo toda la responsabilidad, incluso si el problema no es por nuestra culpa, como cuando falla alguna pieza.”[25]
6. **Dígale a los clientes difíciles lo mucho que los valora.** Con mucha frecuencia, los clientes con problemas se sienten poco apreciados. Justo antes de resolver un problema de algún cliente difícil, explíquele la importancia que él tiene para su empresa. Puede decir: “Valoramos sus compras, así que quiero corregir esto de inmediato.”[26] (Por supuesto que valoraría aun más al cliente si fuera menos difícil.)
7. **Haga un seguimiento de la resolución del problema.** Confirmar si la resolución del problema fue satisfactoria cierra el incidente. El seguimiento ayuda también al prestador de servicios a saber que puede reponerse de un episodio de insatisfacción de clientes. Una forma útil de seguimiento es telefonear o enviar un correo electrónico al cliente cuyo problema se ha resuelto. Por ejemplo, un representante del departamento de servicio de un distribuidor de automóviles, puede telefonear al cliente cuyo auto nuevo necesitó reparaciones importantes cubiertas por la garantía. “¿Qué tal?, habla Jill Gordon de Oak Automotive. El mes pasado cambiamos su transmisión; ¿cómo está funcionando la nueva transmisión?”

Una forma de seguimiento menos personal, y por lo general menos efectiva, es enviar un cuestionario de satisfacción del cliente a la persona que tuvo el problema. A menudo,

el cuestionario se interpretará como un procedimiento de la empresa que no refleja un interés específico por el problema de la persona.

HAGA QUE EL CLIENTE PARTICIPE EN LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Sin importar cuánto se esfuercen los empleados de servicio por ser perfectos, son inevitables los errores y los problemas en el servicio al cliente. Para reducir al mínimo la percepción de un mal servicio, se debe hacer participar al cliente en la decisión de lo que debe hacerse para resolver el problema. Al participar en la solución del problema, es más probable que el cliente acepte un cambio en el servicio que se le ofreció originalmente. La situación ideal es que el representante de servicio al cliente y el cliente insatisfecho trabajen de manera conjunta para resolver el problema. El siguiente relato ilustra la técnica para hacer que el cliente participe y se involucre.

Seth Bradbury es especialista en promoción de ventas de una agencia publicitaria. Una mueblería contrató a la agencia para preparar y enviar por correo 3000 tarjetas postales que anunciaban una nueva línea de muebles. En un lado de la tarjeta estaba la fotografía de los muebles y en el otro, detalles sobre el producto y espacio para el domicilio y la estampilla postal. Después de enviar las tarjetas, Seth recibió una llamada urgente del cliente: "La fotografía está impresa en forma vertical y se ve horrible. Acordamos una toma horizontal, lo que significa que se han enviado 3000 tarjetas con un error."

Después de dejar que el cliente terminara de quejarse, Seth respondió: "Tiene razón, es una toma vertical; tal vez no entendimos bien sus órdenes. Sin embargo, creo que sus muebles se ven bonitos; el espacio en blanco que queda le da un efecto interesante. Es una lástima que ya se hayan enviado las tarjetas. ¿Qué quiere que hagamos? Es importante que quede satisfecho."

El cliente contestó: "Creo que no podemos hacer nada para cambiar la fotografía. ¿Estaría dispuesto a darnos un descuento sobre el precio que acordamos?"

CONSIDERE CON ANTICIPACIÓN CÓMO MANEJAR UNA PETICIÓN IRRACIONAL

Sin importar cuánto se esmere un empleado de servicio al cliente por ofrecerle a éste un servicio excepcional, en algún momento llega un cliente con una petición irracional, o tal vez ponga alguna objeción injusta. Hable con cualquier empleado experimentado de la tienda para que le cuente alguna historia sobre un "cliente infernal". Por ejemplo, el propietario de una pequeña empresa exigió que un empleado le otorgara crédito a cambio de seis cartuchos de impresora. Los cartuchos fueron comprados cuatro años antes y ahora eran obsoletos.

Reconozca que el cliente que hace una petición irracional con frecuencia es consciente de que lo es. Tal vez el cliente no espere que se le complazca del todo, sino que empieza a negociar con una exigencia irracional. Es probable que el propietario de esa empresa que trajo los cartuchos quisiera recuperar lo más posible.

Cuando los representantes de ventas y otros empleados que tienen contacto con los clientes se mantienen firmes con dignidad y cortesía, por lo general no pierden a los clientes que hacen peticiones irracionales. Estas sugerencias le ayudarán a manejar estas peticiones y mantener los negocios con los clientes.[27]

- Permita que los clientes conserven su dignidad estableciendo la posición de usted en forma cortés y razonable.
- Evite discutir con un cliente molesto. Como afirma el dicho: "Nunca se gana una discusión con un cliente."
- Apele al sentido del juego limpio y la integridad del cliente. Explique que su intención es hacer lo justo y lo correcto.
- Tenga firmeza al repetir los hechos de la situación, pero mantenga controlado su carácter.

- Acepte la responsabilidad de su decisión, en vez de culpar a la política de la empresa o a su gerente. Convertir a otro en el villano puede intensificar el problema.
- Esté dispuesto a decirle "no" a un cliente cuando sea justificable. El decir "sí" a una exigencia irracional abre la puerta a una serie de exigencias intolerables.

MANTENGA UNA ACTITUD REALISTA PARA MANTENER AL CLIENTE

Algunos clientes son demasiado irracionales y tal vez no valga la pena conservarlos.[28] Un objetivo realista es retener tantos clientes rentables como sea posible. Un ejemplo extremo de un cliente al que no vale la pena conservar es el pasajero de una línea aérea que se lía en una *revuelta aérea*, cuyos síntomas incluyen (1) insistir en que le sirvan más bebidas alcohólicas de las permitidas por las reglas de la aerolínea, (2) acosar sexualmente o atacar físicamente a los sobrecargos u otros pasajeros, (3) negarse a ponerse el cinturón de seguridad, (4) utilizar equipo electrónico, como teléfonos celulares o computadoras portátiles, cuando las reglas no lo permiten, (5) fumar en los baños y (6) usar los pasillos como baño.

Es mejor poner límites a los clientes indisciplinados y ver si cambian de actitud; si insisten en crear problemas, es mejor sugerirles que no vuelvan nunca. Otro problema es que algunos clientes requieren tanto servicio o exigen descuentos tan altos, que no es rentable mantenerlos. Un buen servicio a estos clientes se traduce en menos tiempo disponible para satisfacer las necesidades de los clientes rentables.

Para tratar de manera diplomática y eficaz a los clientes difíciles es necesario conocer los tipos de tácticas descritas en las páginas anteriores. Es indispensable la práctica en la línea de fuego; el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 12-3 ofrece un tipo de experiencia que resulta valioso.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 12-3

CÓMO MANEJAR CLIENTES DIFÍCILES

Se requiere que para los siguientes escenarios una persona represente el papel del empleado que está en contacto con el cliente y que otra persona represente el del cliente difícil. Como siempre, las personas que representan los papeles proyectan sus sentimientos imaginándose cómo se comportarían en esa situación.

Escenario 1. Una persona es el empleado de una tienda de ropa de moda para dama. Una mujer que la semana pasada compró un vestido de fiesta que costaba 1,000 dólares lo devuelve hoy. Afirma que el motivo de su devolución es que el vestido no le queda bien. El empleado tiene serias sospechas de que la mujer lo compró en un principio con la intención de usarlo en una ocasión especial y luego devolverlo.

Escenario 2. Alguien representa el papel de un representante de servicios al cliente en una tienda de artículos electrónicos. Otra persona representa el papel de un cliente que hace tres meses compró un televisor de pantalla gigante con valor de 3500 dólares. Llega al mostrador del representante de servicio hablando sobre la ineptitud de la tienda. El cliente afirma que el televisor se ha descompuesto tres veces. Después de la primera reparación, el televisor funcionó durante dos semanas y luego se volvió a descomponer. La segunda reparación duró dos semanas para volver a descomponerse durante una fiesta a la que invitó a su casa para ver el Súper Tazón. El cliente tiene el rostro enrojecido y está gritando muy fuerte. El representante de servicios quiere resolver el problema del cliente y evitar que hable mal de la tienda.

CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA CADENA DE HOTELES DE LUJO

◀ Objetivo de aprendizaje 4

La información y los ejercicios presentados en este capítulo, le han ofrecido a usted una apreciación de la naturaleza de la capacitación en servicio al cliente. (Dicha capacitación debe dar como resultado, el desarrollo de las habilidades de satisfacción al cliente.) Para ayudar a reforzar esta información, a continuación se presentan fragmentos de la entrevista con Leonardo Inghilleri, vicepresidente de recursos humanos de Ritz-Carlton Hotel Company.[29] La empresa atribuye gran parte del éxito de sus 35 hoteles a la rigurosa capacitación en servicio al cliente. También observe la forma en que Ritz-Carlton toma en consideración las diferencias individuales y culturales para lograr un excelente servicio al cliente.

Autor: ¿Por qué piensa Ritz-Carlton que es importante que cada uno de sus casi 16,000 empleados pasen por una rigurosa capacitación en servicio al cliente?

Inghilleri: Los clientes que llegan a nuestros hoteles pagan una prima por la perfección. Tenemos el enorme desafío de satisfacer y superar las expectativas de los clientes; por eso hablamos del servicio al cliente todos y cada uno de nuestros días. Todo empieza en la forma de elegir a nuestros empleados; recurrimos a entrevistas científicas para saber si el individuo tiene los rasgos de comportamiento necesarios para alcanzar el éxito en nuestra empresa. Sólo contratamos a uno de cada 10 solicitantes.

Autor: ¿Qué tipo de rasgos? ¿Y cómo determina "científicamente" si un prospecto tiene estos rasgos?

Inghilleri: Quien trabaje para nosotros debe ser hospitalario, tener orientación hacia la calidad, poner atención a los detalles, y así sucesivamente. Hemos identificado a los que tienen mejor desempeño por el tipo de empleo (meseros, chefs, amas de llaves, etc.) y gracias a una prueba psicológica, podemos determinar el perfil ideal para cada trabajo específico. Si se quiere ser una buena ama de llaves, por ejemplo, se deben tener ciertas habilidades, y si no se tienen, no se le contrata. También debe existir el deseo de emplear sus talentos, que mucha gente no tiene. Entrevistamos a cada uno de nuestros empleados en forma científica para saber si tienen talentos específicos.

Autor: ¿Cómo se reparten las 120 horas de capacitación en servicio al cliente?

Inghilleri: Depende. Todo nuestro sistema de capacitación es una combinación de dos elementos claves: las habilidades técnicas y la filosofía de servicio al cliente de Ritz-Carlton. Por capacitación técnica se entiende la forma de servir en un restaurante sofisticado o la forma de tender una cama, de acuerdo con las normas de calidad, ya que puede haber 19 etapas para tender una cama y hasta que no se tienda la cama a la perfección, no se obtendrá una certificación.

La capacitación en servicio al cliente es un poco más complicada. Capacitamos a nuestra gente para resolver los problemas que plantean los huéspedes. Después de todo, estamos en un negocio imperfecto y mucho de lo que puede salir mal, saldrá mal. En algún momento se puede descomponer un televisor y tenemos que capacitar a la gente para calmar a los huéspedes en el instante.

Autor: ¿Qué tipo de compromisos financieros y en términos de tiempo existen?

Inghilleri: Por nuestra parte es una enorme inversión. Piénselo: Cada empleado pasa alrededor de 15 minutos diarios en una junta. Quizás algunos lo vean como una pérdida de 15 minutos en la productividad, pero nosotros creemos que éstos son los 15 minutos más valiosos del día. Empleamos este tiempo para reconocer y celebrar a la gente, para crear un sentido de pertenencia.

Autor: ¿Exactamente qué obtienen los empleados después de 120 horas o más de capacitación en servicio al cliente?

Inghilleri: Por la capacitación, se convierten en profesionales en la industria de la hospitalidad. En esta industria, o se es profesional o se es sirviente. Tender camas,

limpiar baños y servir alimentos son profesiones si se hacen con orgullo. Formamos empleados profesionales que tienen las ganas de ofrecer un servicio excepcional al cliente y que quieren ser parte de nuestra empresa.

Autor: ¿El hecho de tener 35 hoteles en todo el mundo ocasiona algún tipo de problemas culturales cuando se contrata y se capacita a los empleados en la industria de servicio al cliente?

Inghilleri: Tenemos que centrarnos mucho en los aspectos culturales. Cada cultura tiene su propio sentido de la hospitalidad. En Bali, no pedimos a nuestros empleados que digan buenos días o buenas tardes, sino que saluden de la manera tradicional, juntando las manos e inclinándose. Tratamos de identificar lo que hace a ese país especial desde el punto de vista de la hospitalidad y luego nos adaptamos a la manera de ser hospitalarios de los ciudadanos.

Todos los empleados de Ritz-Carlton aprenden a "adueñarse del problema". Esto se traduce en que cada empleado tenga el poder para gastar hasta 2,000 dólares en un momento dado para atender una queja de algún cliente.

El tipo de capacitación en servicio al cliente que acabamos de describir, es un vehículo para lograr la satisfacción del cliente. En otras industrias, como en las minoristas y las de telecomunicaciones, la capacitación en servicio al cliente quizá tenga otros contenidos, pero los principios son los mismos.

RESUMEN

Hoy en día, muchas empresas hacen hincapié en la satisfacción total del cliente porque con ella se consigue prestigio, negocios constantes y buenas referencias. Es necesario que todos los empleados que están en contacto con los clientes tengan las habilidades para satisfacerlos. A continuación se mencionan ocho principios fundamentales para satisfacer y complacer al cliente:

1. Esté satisfecho para que pueda ofrecer un mejor servicio al cliente. (Algunas de sus propias actitudes, como optimismo y flexibilidad, influyen en la satisfacción que usted obtiene del trabajo.)
2. Reciba el apoyo emocional de sus compañeros de trabajo para poder ofrecer un mejor servicio al cliente.
3. Conozca las necesidades de los clientes y colóquelas en primer lugar.
4. Céntrese en resolver los problemas y no sólo en tomar pedidos.
5. Responda en forma positiva a los momentos de la verdad (que son los puntos cruciales en los que el cliente se forma una impresión del servicio de la empresa).
6. Esté dispuesto a aceptar el empoderamiento. (Tener empoderamiento le permite resolver los problemas de los clientes.)
7. Mejore el servicio al cliente mediante la tecnología de la información.
8. Evite actitudes groseras y hostiles con el cliente. (El trato grosero y hostil hacia los clientes provoca pérdidas de negocios.)

Otra perspectiva elemental para lograr la satisfacción del cliente es crear un vínculo (o relación emocional) con los clientes. Casi cualquier acto de buen servicio al cliente ayuda a crear vínculos, pero aquí se destacan seis principios:

1. Cree un ambiente de bienvenida, en el que se incluya una sonrisa.
2. Proporcione un servicio excepcional.
3. Muestre interés.
4. Haga que el comprador se sienta bien.

5. Construya una relación personal.
6. Invite al cliente a regresar.

A pesar de todos los esfuerzos de la empresa, es inevitable cierta insatisfacción de los clientes. Un método para manejar la insatisfacción del cliente es abordar en forma constructiva sus quejas y enfados. Para lograr este objetivo, se proponen las siguientes tácticas:

1. Tome en consideración el punto de vista del cliente.
2. Evite culpar al cliente.
3. Utilice las palabras mágicas para calmar el enfado.
4. Discúlpese por el problema que usted o la empresa provocó.
5. Asuma la responsabilidad, actúe rápido y sea minucioso.
6. Dígale al cliente difícil lo mucho que lo valora.
7. Haga un seguimiento de la resolución del problema.

Otro método para manejar la insatisfacción del cliente es hacerlo participar en la búsqueda de una solución. En ocasiones, el empleado que está en contacto con los clientes debe hacer frente a una petición irracional. Recuerde que tal vez el cliente reconozca que está portándose de un modo irracional; no discuta con un cliente irracional, pero algunas veces debe decir que no. Mantenga una actitud realista para retener al cliente, lo que significa que no vale la pena conservar a algunos clientes, aunque haga todo lo posible por complacerlos.

La capacitación en servicio al cliente engloba muchas de las ideas de este capítulo. Proporcionar un servicio de alto nivel al cliente puede representar una ventaja competitiva para la empresa.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué es más probable que un empleado satisfecho ofrezca un mejor servicio al cliente?
2. Describa alguna situación de su vida en la que se sintió encantado como cliente. ¿Qué hizo que esa experiencia fuera afortunada?
3. Una pareja entra a la sala de exhibición de un distribuidor de automóviles y dice que quieren un vehículo grande y seguro para ellos y sus tres hijos, pero no están seguros del auto que deben comprar. Describa cómo identificar las necesidades del cliente en esta situación.
4. Describa varios momentos de la verdad del cliente que haya vivido en esta semana. ¿Qué hizo que los clasificara como momentos de la verdad?
5. Visualícese como ejecutivo de Target. Desarrolle una política para dar poder a los empleados de mostrador del servicio al cliente, para resolver los problemas de los clientes y especifique los límites de su empoderamiento.
6. Identifique varias formas en las que suelen ser groseros los clientes con los empleados que los atienden.
7. ¿Qué tan ético es que Burger King satisfaga a los clientes vendiéndoles el Enormous Omelet Sándwich que contiene tanto colesterol?
8. ¿Qué opina del impacto de la tecnología de la información aplicada al servicio a los clientes? Dé al menos dos datos específicos en su respuesta.
9. ¿Puede identificar algunas formas en las que un empleado de servicio al cliente lo ha hecho sentir bien? Si es así, proporcione los detalles.
10. ¿Qué tan efectivo es el principio de “el cliente siempre tiene la razón” cuando se trata a los clientes insatisfechos?

VISITE INTERNET

http://www.csmassociation.org/
(Customer Satisfaction Measurement Association.)

http://www.customerservicemanagement.com/articles.htm
(Improving Your Customer Service.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

CÓMO REPETIR LA VENTA EN WHOPPER WASH

Jim McNamara trabajó durante 25 años en varios puestos de ventas y mercadotecnia en una empresa grande. En su último puesto fue gerente de mercadotecnia directa, (venta de los productos directamente a los clientes y no por medio de tiendas u otros intermediarios). En un plan de reducción de la empresa, su puesto se fusionó con el de otro departamento y él fue despedido.

McNamara dijo estar decepcionado por perder un buen trabajo, pero reconoció que manejar cambios drásticos en la vida es parte del mundo moderno. También reconoció que a los 50 años todavía estaba lo suficientemente joven para seguir una nueva trayectoria y un nuevo estilo de vida. Él y su esposa, Gwen, hablaron de la situación durante varios días y decidieron convertirse en socios en una franquicia. Gwen trabajaba medio tiempo como asistente de salud a domicilio, así que tenía tiempo para ayudar en el negocio. Muchas de las franquicias mejor conocidas parecían fuera de su alcance, porque los precios para ponerla en marcha eran de hasta 500,000 dólares.

Después de varias semanas de investigación, los McNamara decidieron comprar una franquicia de lavado a presión, Whopper Wash, por una cuota de arranque de 10,000 dólares. La empresa proporcionaba la capacitación e incluía asesoría sobre la mercadotecnia del programa. Los servicios típicos de lavado a presión incluían la limpieza del revestimiento exterior de las casas, piscinas y aceras de pequeños negocios. Jim y Gwen hacían ellos mismos el trabajo, lo que implicaba subir escaleras altas para lavar el segundo piso de las casas.

Abrieron su negocio de manera oficial el 1° de junio, un año después. Pusieron anuncios en los periódicos locales y contrataron un sitio Web propio: *http://www.JimandGwenWhopperWash.com*. Los primeros 10 pedidos de lavado fueron de familiares y amigos, con un precio promedio de 300 dólares. Los anuncios en el periódico fueron los que consiguieron atraer a más clientes nuevos, y el sitio Web también atrajo algunos.

El negocio creció con lentitud. El escenario típico era que los McNamara fueran a un lugar, hicieran el trabajo en unas dos horas, y cobraran. Cuando Gwen tenía problemas con el horario, Jim hacía el trabajo solo. El cliente por lo general les agradecía el servicio y se despedía. Si había la oportunidad, Jim o Gwen sostenían una pequeña charla con el cliente. Gwen desarrolló una broma cotidiana para sugerir que los volvieran a contratar. Si veía que tenían un perro, preguntaba: "¿La siguiente vez podemos lavar a presión a su perro?" No todos los dueños de las mascotas se reían de su comentario.

Cuando analizaron los resultados del negocio después de seis meses, vieron una deficiencia. Al terminar el trabajo, por lo general recomendaban volver a realizar el servicio en dos años. Sin embargo, pensaron que dos años era mucho tiempo entre una visita y otra al cliente.

Jim observó: "No tenemos una buena manera de volver a hacer negocio con el mismo cliente. Veo que nuestro negocio puede acabarse pronto después de haber atendido a la mayoría de la gente que quiere lavar a presión su casa o pequeño negocio. ¿Qué crees que podamos decir a los clientes para volver a hacer negocio con ellos más a menudo?"

Preguntas del caso

1. ¿En qué forma se relaciona este caso con la satisfacción del cliente?
2. ¿Cómo podrían los McNamara formar mejores vínculos con sus clientes?
3. ¿Qué puede hacer esta pareja de Whopper Wash para repetir con más frecuencia el negocio con los clientes?

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

LA PANTALLA PROBLEMÁTICA

La familia Chávez está formada por María, gerente de oficina de un hospital, Tony, médico de ambulancia, y su hija Jennifer, estudiante de octavo grado. Es una familia feliz y comparten muchas actividades. Entre las actividades que comparten está la de ver MTV (televisión de programas musicales). Por lo regular, la familia se sienta apretujada a ver sus programas favoritos de música en un televisor a color de 13 pulgadas con 10 años de antigüedad.

Un jueves por la noche Jennifer suspiró: "Mamá y papá, tengo una gran idea. Hagamos algo emocionante con su dinero; compremos un televisor de pantalla gigante para divertirnos más viendo el canal de rock."

María y Tony pensaron que era una buena idea. No obstante, acordaron que una pantalla gigante era un artículo de lujo que apenas podrían pagar en este momento. Poco antes de quedarse dormidos, el asunto volvió a surgir. María le dijo a Tony: "Muy en el fondo, estamos de acuerdo con Jennifer. Por menos de 1,000 dólares podríamos traer mucha alegría a nuestro hogar."

El viernes por la noche, la familia Chávez fue a Appliance City para ver los televisores. María se fijó en uno de 29 pulgadas que parecía ideal. Sin embargo, un empleado los convenció de que el modelo que estaban viendo era de mala calidad. Entonces les recomendó una marca local con una pantalla de 32 pulgadas que, según él, era de la mejor calidad en su clase. Llevados por la alegría de Jennifer, la familia Chávez se convenció. El costo, incluyendo una garantía de servicio completo por tres años, era de 1157 dólares.

Les llevaron el televisor el lunes por la noche, como estaba programado. Durante varios días, la familia Chávez disfrutó MTV y otros de sus programas favoritos en su nueva pantalla gigante. Sin embargo, el viernes en la noche, María, Tony y Jennifer se quedaron desconcertados por una imagen que apareció en la pantalla. Poco después de que Jennifer oprimió la tecla del menú, apareció en la pantalla un anuncio que decía las características del aparato. Entre los mensajes, uno indicaba que si el dueño del aparato estaba en una habitación ruidosa, podía apagar el audio y mirar el video.

Tony rió al explicar que el modo de demostración estaba encendido y que la solución sería oprimir algunas teclas. Luego, María y él oprimieron todas las teclas del aparato y del control remoto. El modo de demostración siguió encendido. Después Tony lo desconectó y lo volvió a conectar, y el modo de demostración apareció de nuevo.

María, Tony y Jennifer buscaron en el manual del usuario, pero no encontraron ninguna información respecto del problema. María llamó por teléfono al proveedor y la comunicaron al departamento de servicio, después de seis minutos de espera. En el departamento de servicio le dijeron que no sabían nada del problema, pero que llamara al departamento de ventas. Después de que María explicó el problema a un empleado de ventas, le dijo que llamara al departamento de servicio.

María volvió a llamar al departamento de servicio y les explicó todo de nuevo. Una especialista en servicio al cliente le dijo que la tienda contrataba a una empresa externa de reparación de televisores para manejar esos problemas y que llamaría al servicio de reparación el lunes para que ellos se comunicaran con los Chávez. El martes por la noche, la familia Chávez aún no había recibido ninguna llamada de la empresa de reparaciones.

Desesperado, Tony hojeó un folleto de información al cliente que venía con el televisor. Encontró una lista de 10 centros de servicio autorizados en Estados Unidos y Canadá que reparaban esa marca de televisores. Llamó a un centro de servicio en California. Contestó el teléfono una mujer afable y escuchó el problema de Tony. Con una risa comprensiva le dijo: "Nos llegan muchas llamadas de ese tipo. No hay problema, sólo oprima las teclas de subir y bajar el volumen al mismo tiempo." El modo de demostración desapareció. Éste se había activado cuando alguien oprimió la tecla del menú y otras teclas al mismo tiempo. Tony se apresuró a la sala y, triunfante, restableció el televisor a su funcionamiento normal.

El viernes, una representante del taller de reparaciones de la localidad llamó y dijo "Le llamamos de Modern TV and Appliance. ¿Todavía requiere el servicio para su televisor?" Con enfado, María le explicó cómo se había resuelto el problema al final.

Más tarde, esa misma noche, cuando se reunió la familia para ver MTV, María dijo: "Creo que a todos nos encanta nuestra nueva pantalla gigante de televisión, pero no volvería a Appliance City ni a comprar un abrelatas."

Preguntas del caso

1. ¿Qué errores cometió Appliance City en cuanto a los principios de satisfacción al cliente?
2. ¿Qué errores cometió Modern TV and Appliance en cuanto a los principios de satisfacción al cliente?
3. ¿Qué hubiera hecho usted si hubiera tenido un problema similar con un televisor costoso?
4. ¿Tiene alguna responsabilidad el fabricante del televisor

CAPÍTULO 13

Cómo reforzar la conducta ética

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Reconocer la importancia de la conducta ética en el establecimiento de buenas relaciones interpersonales en las empresas.
2. Identificar varios rasgos del carácter relacionados con ser una persona ética.
3. Identificar situaciones en el trabajo que con frecuencia plantean dilemas éticos.
4. Emplear un método sistemático para tomar decisiones éticas y conducirse con ética.

Como propietario de una franquicia de Mr. Handyman en Los Angeles, T. L. Tenenbaum tiene pautas muy rígidas sobre el mejor método para enfrentar los problemas difíciles que surgen al instalar muros de mampostería y hacer trabajos de plomería. También tiene normas estrictas para otros riesgos que pueden correr sus empleados en las casas donde trabajan, como encontrarse con ropa interior atrevida o, como sucedió una vez, un cuchillo de carnicero debajo de la cama. "Alejen la vista y hagan como si no existiera", dice Tenenbaum a sus técnicos en su primer día de trabajo. "Aparenten que todo lo que ven es muy normal."

Otro problema frecuente es cuando los cónyuges en conflicto involucran a los técnicos en cuestiones personales, como preguntarles si un hombre casado debe tener amistad con su exnovia.

"Hay que dar a ambos la razón y no tomar partido. Somos los doctores de su hogar, y la gente cree que también de su relación", observa Tenenbaum.

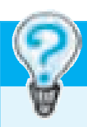
Los profesionales en algunos oficios, desde hace mucho tiempo, han enfrentado desafíos extraordinarios cuando trabajan en la privacidad del hogar de los clientes, pero la forma de manejarlos solía depender de la persona. Hoy en día, una industria de rápido crecimiento de franquicias para reparación y limpieza de casas, con los nombres de House Doctors y Mr. Handyman, intenta puntualizar protocolos para escenarios espinosos que van desde clientes con poca ropa, hasta niños hiperactivos que quieren jugar con las herramientas.[1]

Pregunta para análisis

1. ¿Qué cree que estén haciendo las franquicias más importantes de reparación y limpieza del hogar, para aumentar las posibilidades de que los técnicos se comporten según el protocolo y la ética?

El escenario que acabamos de describir ilustra que la ética en el lugar de trabajo no sólo tiene que ver con las grandes empresas y los ejecutivos corporativos. La gente que desempeña todo tipo de trabajo necesita un buen sentido de la ética (y la etiqueta) para tener éxito. La *ética* se refiere a lo que está bien y a lo que está mal, lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, y lo que la gente debe hacer. La ética es el vehículo para poner en acción los valores. Si usted valora el juego limpio, hará cosas como dar evaluaciones honestas del desempeño a los integrantes de su equipo de trabajo.

Aquí analizamos la ética, porque el código de ética de una persona tiene un impacto importante en sus relaciones interpersonales. En este capítulo se subrayará la importancia de la ética, los problemas éticos comunes y las normas para conducirse con ética. El Examen de autovaloración 13-1 le brinda la oportunidad de analizar sus convicciones y actitudes éticas.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 13-1

INVENTARIO DEL RAZONAMIENTO ÉTICO

Instrucciones: Describa qué tanto está de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados mediante la siguiente escala: totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (D), neutral (N), de acuerdo (A), totalmente de acuerdo (TA). Encierre en un círculo el número en la columna correspondiente.

	TD	*D*	*N*	*A*	*TA*
1. Cuando solicite un empleo, ocultaré que me despidieron de mi empleo más reciente.	5	4	3	2	1
2. Está bien poner unos cuantos dólares a nuestro favor en una nota de gastos de representación si necesitamos el dinero.	5	4	3	2	1
3. Los empleados deben acusarse cuando actúan mal.	1	2	3	4	5
4. Es aceptable dar cifras aproximadas de los artículos de la cuenta de gastos de representación, cuando no tenemos todos los recibos.	5	4	3	2	1
5. No veo ningún problema en hacer un pequeño negocio personal, durante las horas de trabajo en la empresa.	5	4	3	2	1
6. Sólo por hacer la venta, no diría la verdad sobre la fecha de entrega.	5	4	3	2	1
7. Invitaría a salir a la encargada de compras sólo por cerrar la venta.	5	4	3	2	1
8. Coquetearía con mi jefe(a) sólo para obtener un mayor incremento salarial.	5	4	3	2	1
9. Si recibiera 400 dólares por algunos trabajitos, lo asentaría en mi declaración de impuestos.	1	2	3	4	5
10. No veo ningún problema en llevarme a casa algunos artículos de oficina.	5	4	3	2	1
11. Es aceptable leer los mensajes de correo electrónico y los faxes de los compañeros de trabajo, incluso si no nos lo permitieron.	5	4	3	2	1
12. Es inaceptable reportarse enfermo para tener el día libre, aunque sólo se haga una o dos veces al año.	1	2	3	4	5

(Continúa)

13. Aceptaría un empleo permanente de tiempo completo, aunque supiera que sólo quiero el empleo durante seis meses.	5	4	3	2	1
14. Primero revisaría las políticas de la empresa, antes de aceptar un regalo costoso de algún proveedor.	1	2	3	4	5
15. Para tener éxito en los negocios, en general tenemos que ignorar la ética.	5	4	3	2	1
16. Si me sintiera atraído por un candidato a un empleo, lo contrataría antes que a un candidato más calificado.	5	4	3	2	1
17. Siempre digo la verdad en el trabajo.	1	2	3	4	5
18. Si algún estudiante estuviera muy presionado por el tiempo, sería aceptable que le pidiera a un amigo que le hiciera el trabajo o, bien, que lo comprara.	5	4	3	2	1
19. Autorizaría traer una máquina de oficina a prueba durante 30 días, incluso si supiera que no tenemos la intención de comprarla.	5	4	3	2	1
20. Nunca aceptaría el crédito por las ideas de un compañero de trabajo.	1	2	3	4	5

Calificación total ______

Puntuación e interpretación: Sume los números que encerró para obtener su puntuación total.

90-100 Es usted una persona muy ética a quien sus compañeros podrían hacerle algunas bromas, por ser demasiado mojigato.

60-89 Muestra usted un grado promedio de conciencia ética y, por lo tanto, debe volverse más sensible a los aspectos éticos.

41-59 Su ética no está bien desarrollada, pero al menos tiene cierta conciencia de los aspectos éticos. Necesita aumentar su conciencia sobre los aspectos éticos.

20-40 Sus valores éticos están muy por debajo de las normas contemporáneas de las empresas. Inicie un estudio serio de la ética en los negocios.

Objetivo de aprendizaje 1 ▶

¿POR QUÉ PREOCUPARSE DE LA ÉTICA COMERCIAL?

Ante la pregunta de por qué es importante la ética, la mayoría de la gente responde algo así: "La ética es importante porque indica lo que se debe hacer. Tenemos comportamientos decentes en el lugar de trabajo, porque la familia y los valores religiosos nos han enseñado lo que está bien y lo que no." Todo ello es verdad, pero la justificación para conducirse con ética es más compleja, como se describe a continuación.[2]

Una justificación importante para conducirse con ética en el trabajo, es reconocer que la gente se encuentra motivada tanto por el interés personal, como por los compromisos morales. La mayoría de la gente desea el máximo beneficio para ella (¿recuerda la teoría de la expectativa de la motivación?). Al mismo tiempo, la mayoría de la gente está motivada para hacer algo moralmente correcto. Como uno de muchos ejemplos, un gran número de personas dona dinero a instituciones de beneficencia, a pesar de que conservarlo les proporcionaría más beneficio personal.

Muchos ejecutivos comerciales quieren que sus empleados se conduzcan con ética porque una buena reputación puede mejorar el negocio. Una reputación corporativa favorable puede permitir que las empresas cobren precios más altos y que atraigan a mejores candidatos para los empleos. Una reputación favorable también ayuda a atraer inversionistas, como los administradores de fondos de inversiones que compran acciones de las empresas. Algunos fondos de inversiones, por ejemplo, sólo invierten en empresas que tienen un ambiente amigable. Los administradores quieren que los empleados se conduzcan con ética porque el comportamiento poco ético (por ejemplo, el robo por parte de los empleados, el tiempo de producción perdido y las demandas) es costoso.

También es importante conducirse con ética porque muchos actos poco éticos son ilegales, lo que puede llevar a pérdidas financieras y a encarcelamiento. De acuerdo con un cálculo, el costo de los actos poco éticos y fraudulentos cometidos por los empleados de Estados Unidos suma 400,000 millones de dólares al año. Una empresa que, a sabiendas, permite que los empleados participen en prácticas peligrosas puede recibir una multa y se puede considerar responsables a los ejecutivos. Además, las prácticas peligrosas pueden provocar muertes. Hace poco tiempo, dos empleados murieron quemados en una planta procesadora de pollo, en un incendio del que no pudieron escapar. La administración había obstruido las puertas traseras para evitar que los empleados sacaran de la planta piezas de pollo. La falta de ética también ha ocasionado privaciones financieras a los empleados, cuando los ejecutivos especulan con los fondos de otras empresas que adquieren, lo que reduce considerablemente, o elimina, los fondos de jubilación de muchos empleados.

Una razón sutil para conducirse con ética, es que elevar el nivel de ella aumenta la calidad del trabajo. La ética ofrece un conjunto de normas que especifican lo que constituye un comportamiento aceptable. Conducirse con ética le llevará a realizar acciones que hagan la vida más satisfactoria para los empleados. Un código de ética de la empresa, especifica lo que constituye la conducta ética frente a la conducta no ética. Cuando los empleados siguen este código, mejora la vida laboral. A continuación presentamos varias cláusulas de los códigos de ética:

- Demuestre cortesía, respeto, honestidad y justicia.
- No emplee lenguaje ofensivo.
- No lleve armas de fuego o cuchillos al trabajo.
- No ofrezca sobornos.
- Mantenga la confidencialidad de la información.
- No acose (sexual, racial, étnica, ni físicamente) a los subordinados, superiores, compañeros de trabajo, clientes o proveedores.

En la medida en que todos los miembros de la empresa acaten este código de ética, mejorará la calidad de la vida laboral. Al mismo tiempo, se fortalecerán las relaciones interpersonales en la organización.

PROBLEMAS ÉTICOS FRECUENTES

◄ **Objetivo de aprendizaje 2**

A fin de estar mejor preparado para conducirse con ética, es importante que conozca los problemas éticos que suelen surgir dentro de las organizaciones. El hecho de que una situación determinada plantee un problema ético para alguien, depende hasta cierto punto de su **intensidad moral**, o de la intensidad con que otros resulten afectados.[3] Un empleado puede encontrarse ante un fuerte conflicto ético frente al hecho de tirar mercurio en el abastecimiento de agua, pero puede sentirse menos preocupado por tirar líquido limpiador. Sin embargo, ambos actos se considerarían poco éticos e ilegales. Aquí veremos primero por qué ser ético no es tan sencillo como parece, luego veremos algunos datos sobre la frecuencia con que aparecen los problemas éticos y un análisis de las tentaciones éticas predecibles, y también examinaremos el sutil dilema ético de elegir entre dos decisiones correctas.

intensidad moral En el momento de tomar decisiones éticas, qué tanto se puede afectar a los demás con la decisión.

POR QUÉ SER ÉTICO NO ES FÁCIL

Como lo analizó Linda Klebe Treviño y Michael E. Brown, conducirse con ética en los negocios es más complejo de lo que parece a simple vista, por una gran variedad de razones.[4] Para empezar, las decisiones éticas son complejas; por ejemplo, alguien podría argumentar que es poco ético contratar niños para trabajar en fábricas en los países extranjeros, pero si estos niños pierden su empleo, muchos pasarían hambre o se volverían delincuentes para poder sobrevivir. En segundo lugar, la gente no siempre reconoce los aspectos morales que entran en juego en una decisión. El empleado de mantenimiento del hogar que encontró un cuchillo de carnicero debajo de la cama, quizá piense que él no tendría nada que hacer para prevenir un asesinato. Algunas veces, el lenguaje oculta el aspecto moral involucrado, como cuando el término “compartir archivos” de música reemplaza a “robar” música.

Otra complejidad de las decisiones éticas es que la gente tiene diferentes niveles de desarrollo moral. En un extremo de la escala, algunas personas se conducen con ética sólo para no ser castigadas; en el otro extremo, otras personas tienen un desarrollo moral tal, que se guían por principios de justicia y quieren ayudar a la mayor cantidad de gente posible. El ambiente en que trabajamos influye también en nuestra conducta ética; supongamos que el propietario de un restaurante alienta prácticas como servir alimentos que accidentalmente cayeron al suelo de la cocina. Es más probable que la persona que sirve muestre esa conducta para obedecer las exigencias del patrón.

ESTUDIO SOBRE LA MAGNITUD DE LOS PROBLEMAS ÉTICOS

En los últimos años, los delitos éticos de los ejecutivos han recibido mucha publicidad; sin embargo, estudios recientes muestran que están muy extendidas las violaciones éticas entre los empleados comunes, en especial con respecto a las mentiras. Según dos estudios diferentes, más de una tercera parte de los empleados de Estados Unidos admite haber mentido acerca de necesitar días libres por enfermedad; de igual forma, muchos empleados mienten sobre las razones para tomar tiempo libre. Los solicitantes de empleo que afirman tener títulos académicos falsos o alterados han alcanzado niveles altos tres años consecutivos. Aquí presentamos los principales hallazgos de una combinación de varias encuestas.[5]

- 36 por ciento de los empleados se reportan enfermos cuando no lo están.
- 34 por ciento de los empleados no dicen nada cuando ven alguna falta por parte de un compañero de trabajo.
- 19 por ciento de los empleados ven que los compañeros mienten a los clientes, a los proveedores y al público.
- 12 por ciento de los empleados roban a los clientes o a la empresa.
- 12 por ciento de los currículos contienen al menos alguna información falsa.

A pesar de que estos descubrimientos pueden sugerir que la conducta poco ética va en aumento, hay otra posible explicación. Quizá hoy en día los empleados estén más atentos a los problemas éticos y más dispuestos a declararlos en un estudio.

DILEMAS ÉTICOS FRECUENTES

Algunos de los errores éticos, que incluyen actividades ilícitas, son recurrentes en el lugar de trabajo. Conocerlos puede ayudar a observar la propia conducta. A continuación, se describen varios problemas éticos que enfrentan los ejecutivos corporativos, al igual que los empleados de menor nivel.[6]

Copia ilegal de programas de cómputo

Un problema ético muy extendido es qué tan ilegal se considera copiar programas de cómputo. De acuerdo con Business Software Alliance, son ilegales alrededor del 35 por ciento de las aplicaciones que se usan en las empresas.[7] La figura 13-1 proporciona detalles e información sobre este extendido dilema ético.

Trato injusto de la gente

Ser justo con la gente significa equidad, reciprocidad e imparcialidad. La justicia gira en torno a dar a la gente iguales gratificaciones, por hacer la misma cantidad de trabajo. El objetivo de las normas de recursos humanos es tomar decisiones en torno a la gente, tomando como base su preparación y su desempeño, y no factores demográficos, como género, raza o edad. Un ambiente de trabajo justo es aquel donde el único factor que cuenta es el desempeño (equidad). Se deben entender y satisfacer las expectativas patrón-empleado (reciprocidad). También deben eliminarse los prejuicios y los sesgos (imparcialidad).

Para tratar a la gente con justicia y, por tanto, con ética, se requiere no resaltar los factores políticos, ni tener favoritismos. No obstante, esta doctrina ética no siempre es fácil de aplicar; dentro de la naturaleza humana está el querer dar mayores gratificaciones (como incrementos salariales más altos o pedidos mayores) a la gente que nos agrada.

Siga la **Regla de Oro***: Trate a la gente como desea ser tratada.*
—Eric Harvey y Scott Airitam, autores de *Ethics 4 Everyone*

Una conducta flagrante poco ética e **ilegal** en el trabajo, es la copia no autorizada de programas de cómputo. Cuando se les cuestiona sobre la piratería, la gente de inmediato justifica sus actos. Éstas son las 10 defensas principales de los piratas de programas de cómputo. (Es probable que ninguna de ellas sea válida si usted es sorprendido haciéndolo.)

1. **Tengo permitido hacer una copia de respaldo por si le sucede algo al original, así que está bien que lo use en otra máquina.** Un respaldo es estrictamente un respaldo para usarse en la misma computadora; el original debe guardarse en un lugar seguro bajo llave y la copia debe guardarse y usarse sólo como respaldo.
2. **No lo copié, me lo dio un amigo.** Técnicamente, tiene razón. En este caso no sería culpable de copiar programas de cómputo en forma ilegal, pero su amigo sí. Sin embargo, puesto que los programas de cómputo copiados en forma ilegal se consideran propiedad robada, usted es tan culpable como lo sería si lo hubiera robado.
3. **Mi jefe (o jefe de departamento o instructor) me dijo que lo hiciera; el problema es de esa persona.** La excusa "sólo seguía instrucciones" es muy débil. Cumplir las exigencias de su jefe para cometer un acto ilegal no lo libera de la responsabilidad. Podría ser despedido por obedecer una orden para cometer un delito.
4. **Yo compré el programa de cómputo, ¿qué no puedo hacer lo que quiera con él?** En raras ocasiones se venden los programas de cómputo a las personas como individuos. Lo que se vende es una licencia para utilizarlos, no todos los derechos para hacer lo que desee. Cuando usted abre el paquete, la ley asume que ha acordado acatar esos términos.
5. **No es como si estuviera robando a alguien.** Los programas de cómputo son propiedad intelectual, al igual que una canción, un libro, un artículo, o una marca registrada. Cuando copia su trabajo está tomando el pan de la mesa de los ingenieros en computación.
6. **Está bien si se emplean los programas de cómputo para propósitos educativos.** Si la educación fuera una justificación para el robo, los instructores de manejo podrían robar autos impunemente. Existe una doctrina de **uso justo** que permite un empleo limitado en el aula de materiales escritos, sin permiso del poseedor de los derechos.
7. **Lo necesitaba, pero el precio era excesivamente alto; si tuviera que comprarlo, no habría forma de que pudiera pagarlo.** El precio de los programas de cómputo es alto por la misma razón por la que es alto el precio de una casa: ambos requieren trabajo muy calificado para crearlos. Usted no puede robar un reproductor de DVD sólo porque no puede pagarlo.
8. **No sabía que fuera ilegal.** La duplicación no autorizada de programas de cómputo es un delito en muchos estados y provincias. Si se le encuentra culpable, las leyes federales y estatales tienen contempladas condenas civiles y penales; sería difícil convencer a algún juez de que usted no tenía idea de que era ilegal copiar sin autorización.
9. **Es ilegal sólo si se es descubierto.** La conducta criminal es ilegal independientemente de si se descubre. Si se le descubre copiando programas de cómputo en forma ilegal, podría ser multado, encarcelado y/o sujeto a condenas civiles. Algunas instituciones educativas toman medidas disciplinarias contra los piratas de programas de cómputo, incluso la suspensión.
10. **Vamos, todo mundo lo hace.** Esta excusa se ha utilizado para justificar todo, desde conducir a alta velocidad hasta linchar a alguien. El hecho de que un acto delictivo sea popular, no lo hace legal.

FIGURA 13-1 Las 10 principales razones para copiar programas de cómputo en forma ilegal (y por qué ninguna de ellas es lo suficientemente buena)

Fuente: The Top Ten Reasons for Illegally Copying Software (and Why None of Them Are Good Enough). Rochester Institute of Technology. Todos los derechos reservados.

Compañeros que acosan sexualmente

En el capítulo 7 vimos que el acoso sexual es una fuente de conflicto y un delito. El acoso sexual es también un asunto ético, porque moralmente es incorrecto e injusto. Todos los actos de acoso sexual reprueban el examen de ética. Antes de acosar sexualmente a alguien, el acosador en potencia debería preguntarse: "¿Me gustaría que trataran así a alguien a quien yo quiero?"

Conflicto de intereses

Conducirse con ética también significa tomar decisiones comerciales sólo con base en los méritos o los hechos de la situación. Imagine que usted es un supervisor que inicia una relación romántica con algún integrante de su grupo de trabajo. Cuando llega el momento de asignar aumentos de sueldo, le será difícil ser objetivo. Un **conflicto de intereses** surge cuando quedan comprometidos su juicio o su objetividad. Los conflictos de intereses

conflicto de intereses Situación que ocurre cuando está comprometido el juicio o la objetividad de la persona.

a menudo surgen en las áreas de ventas de la empresa. Si el representante de una empresa acepta un buen regalo de un vendedor, será difícil hacer juicios objetivos sobre las compras que se harán al vendedor. Sin embargo, recibir una invitación a cenar por parte de un vendedor, normalmente no entorpecería nuestro juicio. Otro ejemplo común de conflicto de intereses es cuando se decide contratar a algún amigo que necesita un empleo con urgencia, pero que no está suficientemente calificado para el puesto.

Los conflictos de intereses han estado detrás de los principales escándalos empresariales en los últimos años, como el caso en que los auditores de Enron Corporation le dieron una calificación favorable. Muchas personas externas que tenían tratos con Enron (como auditores, banqueros y hasta legisladores) se sintieron tentados a tener una participación en el capital.[8] El conflicto se presenta cuando una parte a la que se le paga por hacer juicios objetivos de la salud financiera de una segunda parte, tiene un interés personal en que la segunda parte parezca rentable ante el público. Un auditor podría dudar en dar una evaluación negativa de la situación financiera de una empresa, si su propia compañía también le proporciona servicios de asesoría a dicha empresa. Algunos analistas de investigación financiera, dan elogiosos informes públicos acerca de la situación fiscal de una empresa, cuando esa empresa es cliente de la propia compañía del analista. La empresa del analista vende servicios para emitir nuevas acciones y ayudar con las fusiones y las adquisiciones corporativas.

Manejo de información confidencial

Es posible confiar en que una persona ética no divulgará información confidencial, a menos que esté en peligro el bienestar de otros. Supongamos que un compañero de trabajo le dice de manera confidencial a usted que está enfadado con la empresa y que está buscando otro empleo. Si usted se conduce con ética, no comunicará esta información a su supervisor, a pesar de que le ayudaría a él a planear una sustitución. Ahora supongamos que el escenario cambia un poco; su compañero le dice que está buscando otro empleo porque está enfadado, pero también que está tan enojado que su último día planea destruir los archivos de la computadora. Si su amigo encuentra un empleo, tal vez usted advierta a la empresa acerca de lo que él planea hacer.

El problema de cómo manejar la información confidencial surge en muchas áreas de los negocios, muchas de las cuales afectan las relaciones interpersonales. Si se enteró de que un compañero de trabajo fue acusado de algún delito o de acoso sexual o está en quiebra, tal vez tenga la tentación de chismear sobre esa persona. Una persona con un alto nivel de ética, no difundiría la información relacionada con las dificultades personales de otra persona.

Presentación de los antecedentes laborales

Como se observó antes, muchas personas se sienten tentadas a alterar en una dirección positiva la información de sus antecedentes laborales en su currículo, solicitud de empleo y durante la entrevista. La alteración, o mentira de este tipo, se considera poco ética y puede llevar a un despido inmediato si se llega a descubrir. Un caso bien conocido es el de George O'Leary, a quien despidieron después de cinco días de trabajo como entrenador del equipo de futbol de Notre Dame. Después de que se descubrieran distorsiones en su currículo, O'Leary renunció y admitió que falsificó durante décadas sus títulos académicos y deportivos. Había declarado falsamente que tenía una maestría en educación y que había jugado futbol colegial durante tres años.[9] Poco tiempo después, O'Leary aprovechó su red de contactos profesionales y fue contratado por el equipo de futbol profesional de los Vikingos de Minnesota para un puesto de entrenador. A pesar de haber sido desacreditado en todo el país, sus habilidades políticas le proporcionaron una red de salvación.

Utilización de los recursos corporativos

Un recurso corporativo es todo lo que la empresa posee, incluso su nombre y reputación. Por ejemplo, si Jake Petro trabajara para Ford Motor Company, sería poco ético de su parte abrir un taller y anunciarse como "Jake Petro, Técnico en Fabricación, Ford Motor Company". (Su tarjeta de presentación y su sitio Web implicarían que Ford Motor Co. está detrás de este negocio.) Otros usos de los recursos corporativos caen más en un área intermedia. Sería bastante ético llevarse de la oficina una computadora portátil durante el fin de semana para hacer un trabajo en casa, pero sería menos ético llevársela para hacer la declaración de impuestos. En este caso, se le puede acusar de utilizar los recursos

1. No utilice la computadora para dañar a los demás. Evite todos los mensajes obscenos, difamatorios, amenazantes o de acoso. Tome las precauciones necesarias para impedir que los demás desarrollen padecimientos por la repetición de movimientos.
2. No interfiera con el trabajo de computación de los demás, lo que incluye propagar intencionalmente virus informáticos.
3. No husmee en los archivos de los demás.
4. No emplee la computadora para robar.
5. No utilice la computadora para levantar falsos testimonios.
6. No utilice ni copie programas de cómputo si no ha pagado por ello (ver figura 13-1).
7. No emplee los recursos de otras personas sin autorización.
8. No se apropie de la producción intelectual de otras personas.
9. No utilice la computadora de su patrón para la promoción personal de bienes o servicios comerciales, a menos que él lo autorice.
10. Piense en las consecuencias sociales del programa que haga.
11. Emplee la computadora de tal forma que muestre consideración y respeto.

FIGURA 13-2 Once mandamientos de la ética de la computación

Fuente: Adaptado y actualizado de Arlene H. Rinaldi y Florida Atlantic University, rinaldi@acc.fau.edu; "Code of Conduct for Computer and Network Use", *http//www.rit.edu/computerconduct*.

corporativos para fines personales. También puede considerarse una violación en el aspecto ético cargar programas de cómputo personales en las computadoras de la empresa para tener acceso a su cuenta bancaria, y así sucesivamente.

Violaciones éticas a la computadora y a la tecnología de la información

A medida que las computadoras invaden el lugar de trabajo, además de la piratería de programas de cómputo, han surgido muchos asuntos éticos. Uno de ellos que aparece con frecuencia, es determinar que tan lícito es rastrear los sitios Web que alguien visita y en los que compra. ¿Debe venderse esta información, como una lista de correo? Otro aspecto es decidir qué tan legítimo, es hacer que un empleado trabaje con el teclado durante 60 horas a la semana, cuando esto produce a menudo padecimientos motores reiterados. En la figura 13-2 aparece una lista de algunos de los aspectos éticos más importantes relacionados con el uso de la computadora.

Es probable que haya observado que estos problemas éticos frecuentes, no siempre están bien definidos. Independientemente de cuestiones evidentes como robar, mentir, engañar e intimidar, la subjetividad interviene en las decisiones éticas. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 13-1 le brinda la oportunidad de poner a prueba su razonamiento ético.

CÓMO ELEGIR ENTRE DOS DECISIONES CORRECTAS: HACER FRENTE A MOMENTOS DECISIVOS

Las decisiones éticas por lo general tienen que ver con elegir entre dos opciones: una que percibimos como correcta y otra que percibimos como incorrecta. Un giro desafiante a las decisiones éticas, es recurrir a sus valores cuando tiene que elegir entre dos decisiones correctas, o dos opciones moralmente buenas. Joseph L. Badaracco, Jr. emplea el término **momento decisivo** para describir la elección entre dos o más ideales en los que creemos profundamente.[10] Si aprende a manejar los momentos decisivos, sus habilidades éticas mejorarán. Tomemos en primer lugar un ejemplo no relacionado con el trabajo para ilustrar un momento decisivo.

momento decisivo Elegir entre dos o más ideales en los que creemos profundamente.

Imagine que es un árbitro de baloncesto de una liga de niños de 10 años o menos. Luis, el más pequeño del equipo, tiene un problema de falta de seguridad en sí mismo y en esta temporada no ha anotado ni una sola canasta. Es el último juego de la temporada, queda un minuto de juego y el otro equipo va ganando por 10 puntos. Luis tira el balón y entra en la canasta, pero su talón derecho está en la línea. Si se toma como buena, Luis vivirá uno de los momentos más felices de su vida y tal vez aumente su autoconfianza. Usted tiene la fuerte convicción de ayudar a que la gente crezca y se desarrolle, pero también cree que las reglas deben respetarse. ¿Qué debe hacer?



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 13-1

JUEGO DE ÉTICA

Citicorp (que ahora forma parte de Citigroup) ha desarrollado un juego de ética, The Work Ethic.[11] El juego enseña ética al pedirle a pequeños equipos de empleados que confronten escenarios difíciles como los que presentamos a continuación. Analice en equipos estos problemas éticos. Al estudiar los escenarios, identifique los aspectos éticos que contienen.

Escenario 1: Una de sus tareas es encontrar un contratista para llevar a cabo el mantenimiento del edificio de la matriz de su empresa. El trabajo está abierto a licitación y se postula High-Performance Cleaners, una empresa cuyos trabajadores son sobretodo adolescentes con antecedentes penales que proceden de familias disfuncionales.

Muchos de estos adolescentes también tienen graves problemas de aprendizaje y no encuentran empleo con facilidad. High-Performance Cleaners tiene la segunda postura más alta. Usted:

A. le dice a High-Performance Cleaners que su postura es demasiado alta para considerarla y que su empresa no es beneficencia social.

B. le da el trabajo a High-Performance Cleaners y justifica su decisión con una carta a la administración, en la que habla de la responsabilidad social.

C. falsifica las demás posturas en su informe a la administración en el que High-Performance Cleaners resulta ser la mejor postura y, por tanto, la ganadora del contrato.

D. le explica a High-Performance Cleaners que perdió la licitación, pero que le dará una parte del contrato debido a su invaluable trabajo con adolescentes necesitados.

Escenario 2: Usted vive en Texas y su empresa lo envía a un viaje de tres días a la ciudad de Nueva York. Sus negocios en la Gran Manzana lo mantendrán ahí miércoles, jueves y viernes. Usted tiene muchos amigos y familiares en Nueva York, así que decide quedarse hasta el domingo por la tarde. Además, desea realizar algunas actividades turísticas como tomar el bote alrededor de Manhattan y visitar Radio City Music Hall. Cuando hace su informe de gastos del viaje, solicita el pago de todos sus gastos de negocios hasta el viernes por la tarde, más:

A. su viaje de regreso el domingo.

B. el viaje de regreso y el costo de alojamiento por las noches del viernes y del sábado.

C. el viaje de regreso, la mitad de sus gastos de alimentos durante el fin de semana y dos noches adicionales en el hotel.

D. el viaje de regreso y el costo de sus alimentos de todo el fin de semana (que justifica porque comió en restaurantes de comida rápida el miércoles, jueves y viernes).

Escenario 3: Usted es el jefe de un equipo de trabajo independiente en una empresa de servicios financieros. El trabajo de su equipo ha aumentado a tal grado, que se le ha autorizado contratar a otro miembro para el equipo. El equipo entrevista afanosamente a varios candidatos de la empresa misma y externos. Los demás miembros del equipo están de acuerdo en que una de las candidatas (Pat), en verdad tiene una trayectoria sobresaliente. Usted coincide en que es una buena candidata, pero no la quiere en el equipo porque hace un año tuvieron una relación afectiva. Cree que trabajar con Pat afectaría su concentración y traería recuerdos dolorosos. Usted decide:

A. decirle al grupo que posee cierta información negativa sobre el pasado de Pat que la descalificaría para el trabajo.

B. llamarla por teléfono y esperar que encuentre empleo en otro lugar.

C. decirle al grupo que está de acuerdo en que Pat está calificada, pero explicar su preocupación por el efecto en su concentración y el daño emocional.

D. decirle al grupo que concuerda con que Pat es buena para el puesto y no mencionar nada acerca de la antigua relación.

Puntuación y observaciones: El escenario 1, acerca de High-Performance Cleaners, despierta innumerables interrogantes éticas, en las que se incluye si las consideraciones humanitarias pueden pesar más que los intereses financieros. Los equipos que eligieron "a" reciben 0 puntos; "b", 20 puntos; "c", –10 puntos; "d", 10 puntos. (Aquí es mejor la respuesta "d" porque no sería justo dar el trabajo a la segunda postura más alta; sin embargo, está buscando una forma de recompensar a High-Performance Cleaners por su meritorio trabajo en la comunidad. La respuesta "c" es la peor porque estaría mintiendo de manera abierta.)

El escenario 2 plantea aspectos éticos acerca de la utilización de recursos corporativos. Los equipos que eligieron "a" reciben 20 puntos; "b", –10 puntos; "c", –15 puntos; "d", 0 puntos. (La respuesta "a" es la más justa porque la empresa esperaría rembolsarle el viaje redondo, más los gastos hasta el viernes por la tarde. La respuesta "c" es la peor porque no se justificaría que le rembolsaran sus vacaciones en Nueva York.)

El escenario 3 plantea aspectos relacionados con la imparcialidad al tomar decisiones de selección. Los equipos que eligieron "a" reciben –20 puntos; "b", –10 puntos; "c", 15 puntos; "d", 0 puntos. (La respuesta "c" es la más ética porque está siendo honesto con el grupo acerca de la razón por la que no quiere contratar a Pat. La respuesta "a" es la menos ética porque estaría diciendo mentiras sobre Pat; además, quizá estaría cometiendo el acto ilegal de difamarla.)

Tal vez haya reconocido que un momento decisivo es un conflicto de papeles en el que tiene que escoger entre dos valores iguales. Un director ejecutivo podría estar profundamente convencido de que tiene la obligación con los accionistas de generar utilidades, pero también de ser justo y generoso con los empleados. Sin embargo, para generar ganancias este año tendrá que despedir a varios buenos empleados con mucha antigüedad, por lo que el director ejecutivo enfrenta un momento decisivo. Badaracco sugiere que la persona maneje el momento decisivo mediante el descubrimiento de "quiénes somos". Descubrimos quiénes somos al dar respuestas honestas a estas tres preguntas:

1. ¿Qué sentimientos e intuiciones entran en conflicto en esta situación?
2. ¿Cuáles de los valores en conflicto son los más arraigados en mi vida?
3. ¿Qué combinaciones de interés personal y perspicacia, junto con imaginación y audacia, me ayudarán a aplicar mi entendimiento personal de lo que es correcto?

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 13-2 le brinda la oportunidad de enfrentar momentos decisivos. Las tres preguntas planteadas pueden ayudarle a encontrar respuestas, pero no se limite por estas preguntas.

NORMAS PARA CONDUCIRSE CON ÉTICA

◄ Objetivo de aprendizaje 3

Seguir normas de conducta ética es la clave para ser ético. A pesar de que mucha gente se comporta con ética sin estudiar normas de ética, en general siguen normas programadas en su mente desde la infancia. La Regla de Oro ejemplifica una norma que nos enseñan los padres, los abuelos y los maestros de preescolar. En esta sección, abordamos las normas éticas desde cinco perspectivas: (1) desarrollar los rasgos de carácter adecuados; (2) seguir una norma para las decisiones éticas; (3) desarrollar relaciones sólidas con nuestros empleados; (4) emplear programas de ética corporativa; y (5) seguir un código profesional de conducta, que se pueda aplicar.

DESARROLLO DE LOS RASGOS DEL CARÁCTER ADECUADOS

Los rasgos del carácter se desarrollan en la infancia, pero con determinación y autodisciplina mucha gente puede modificar los antiguos rasgos o desarrollar nuevos. Un **rasgo de carácter** es una característica duradera de la persona, que se relaciona con la conducta moral y ética. Por ejemplo, si una persona tiene el rasgo de carácter de la falsedad, men-

Rasgo de carácter Característica duradera de la persona, relacionada con la conducta moral y ética.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 13-2

EL MANEJO DE LOS MOMENTOS DECISIVOS

Las opciones éticas más difíciles para mucha gente se presentan cuando tienen que elegir entre dos cosas correctas. El resultado es un momento decisivo porque nos vemos obligados a pensar con mayor profundidad al elegir entre dos o más ideales. Ya sea de manera individual o en equipos, maneje los dos momentos decisivos siguientes. Explique por qué se necesitaría que en estos escenarios se eligiera entre dos cosas correctas, y explique la razón que está detrás de sus decisiones.

Escenario 1: Usted es gerente de departamento de una empresa comercial, que asigna a cada departamento una cantidad fija anual de dinero para incrementos salariales. Un integrante del departamento con un desempeño promedio le solicita por anticipado un incremento mayor que el promedio. Le explica que su madre ha desarrollado esclerosis múltiple y en ocasiones requiere los servicios de un asistente. A usted le preocupa que si le otorga un incremento mayor que el promedio, alguien tendrá que recibir un incremento menor que el promedio.

Escenario 2. Usted es el jefe del equipo de un grupo de ventas al detalle (menudeo) por Internet. En los últimos meses, todos los miembros del equipo han estado trabajando cerca de 60 horas a la semana y hay pocas posibilidades de que la carga de trabajo disminuya en el futuro. Puesto que el proyecto todavía está perdiendo dinero, los directivos insisten en prescindir de un miembro del equipo. Uno de ellos, Mildred, está dispuesta a trabajar sólo 45 horas por semana porque pasa mucho tiempo haciendo trabajo voluntario con niños autistas. Su trabajo es satisfactorio, pero su rendimiento es el más bajo del grupo por sus pocas horas de trabajo. Usted debe decidir si recomendar que se despida a Mildred.

tirá en muchas situaciones. De manera contraria, el rasgo de carácter de la honestidad, lleva a comportarse con honestidad en la mayoría de las situaciones.

La organización Character Counts Coalition se formó para alentar a los jóvenes, a desarrollar el sentido de la justicia, el respeto, la honradez, la responsabilidad, el afecto y el civismo. Esta organización ha desarrollado una lista de 10 normas fundamentales, que sirven de base para el desarrollo del carácter.[12] Si usted desarrolla, o ya tiene estos rasgos, le será fácil conducirse con ética en los negocios. Al leer la lista siguiente, evalúe su propia posición en cada rasgo de carácter. No obstante, recuerde que se requiere un esfuerzo extra para evaluar los propios rasgos de carácter, porque la mayoría de la gente tiene una opinión inflada de su propia honestidad e integridad.

1. **Sea honesto.** Diga siempre la verdad, sea sincero, evite alterar o retener información en relaciones de confianza y no robe.
2. **Muestre integridad.** Defienda sus convicciones acerca de lo que considera correcto e incorrecto y resista las presiones de los demás para hacer lo incorrecto.
3. **Cumpla sus promesas.** Mantenga su palabra y cumpla sus compromisos; pague sus deudas y devuelva el dinero o los objetos prestados.
4. **Sea leal.** Apoye a su familia, a sus amigos, a sus empleados, a su comunidad y a su país, y no hable de la gente a sus espaldas.
5. **Sea responsable.** Piense antes de actuar, considere las consecuencias de sus actos y asuma la responsabilidad de lo que hace.

6. **Busque la excelencia.** Haga todo lo que pueda con su talento y sea persistente en la búsqueda de sus objetivos.
7. **Sea amable y afectuoso.** Demuestre su afecto mediante la generosidad y la compasión; evite ser egoísta o poco bondadoso.
8. **Trate a todos con respeto.** Sea cortés y amable con todos los que conozca. Juzgue a la gente por sus méritos y no por aspectos superficiales de su comportamiento. Practique la tolerancia, el aprecio y la aceptación de las diferencias individuales.
9. **Sea justo.** Trate a todos con justicia (como merecen ser tratados) y tenga amplio criterio. Escuche con atención a los demás e intente entender lo que dicen y lo que sienten.
10. **Sea un buen ciudadano.** Obedezca la ley y respete la autoridad de los oficiales designados, vote en las elecciones locales y federales, haga trabajo voluntario y proteja el medio ambiente.

Si tiene una alta puntuación en todos los rasgos de carácter y conductas anteriores, usted es un miembro sobresaliente de su empresa, de la comunidad y de la escuela. Su conducta ética es extraordinaria.

SIGA UNA GUÍA PARA TOMAR LAS DECISIONES ÉTICAS

◄ Objetivo de aprendizaje 4

Una poderosa estrategia para conducirse con ética, es seguir una guía para tomar decisiones éticas. Esa guía para tomar las decisiones consideradas, incluye poner a prueba la ética. La **detección ética** se refiere a pasar por una prueba ética, una decisión o acción contemplada. Esa detección tiene más sentido, cuando no está claro si la acción o decisión considerada es ética o no. Si un representante de ventas invitara a un cliente favorito a comer a Pizza Hut, no sería necesaria una detección ética. Nadie interpretaría una "pizza de verduras" como un verdadero soborno. Pero suponga que un vendedor le ofreciera por debajo de la mesa 600 dólares a un cliente por hacer un buen pedido a la empresa del vendedor. La conducta del vendedor sería tan abiertamente poco ética, que no sería necesario realizar una detección ética.

detección ética Someter una decisión o medida considerada a un examen de ética.

Se han desarrollado muchas pruebas de detección ética útiles, o guías para las decisiones éticas. Aquí se presenta una guía elaborada por Treviño y Nelson, porque incorpora las ideas básicas de otras pruebas éticas.[13] Se le pedirá que después de estudiar esta guía, haga una detección ética en tres escenarios diferentes. Éstos son los ocho pasos para tomar una buena decisión ética:

1. Reúna los hechos. Para tomar una decisión importante en los negocios, es necesario reunir los hechos relevantes. Plantéese las siguientes preguntas: "¿Hay aspectos legales en juego?" "¿Existen antecedentes en nuestra empresa con respecto a este tipo de decisiones?" "¿Tengo la autoridad para tomar esta decisión?" "¿Existen reglas y regulaciones de la empresa que rijan una decisión así?"

La administradora de una guardería necesitaba contratar otro especialista en el cuidado de los niños. Uno de los solicitantes era un hombre de 55 años cuya experiencia era como padre y abuelo. La administradora pensó que estaba calificado, pero sabía que muchos padres no iban a querer que un hombre de mediana edad cuidara a sus hijos de preescolar. Mucha gente percibe que una mujer más joven está mejor calificada para cuidar a los niños, que un hombre de mayor edad. Por lo tanto, la administradora tuvo que reunir información variada relacionada con la situación, incluyendo datos de discriminación en el trabajo y antecedentes sobre la contratación de hombres como especialistas en el cuidado de los niños.

2. Defina los aspectos éticos. Los aspectos éticos de una decisión determinada, con frecuencia son más complicados de lo que parecen a primera vista. Al estar frente a una decisión compleja, podría ser útil hablar de los aspectos éticos con alguien más. Los aspectos éticos pueden tener que ver con los rasgos de carácter, como ser amable y afectuoso y tratar con respeto a los demás; o quizá los aspectos éticos se relacionen con algunos de los problemas éticos comunes descritos con anterioridad en este capítulo. Entre

ellos están enfrentar los conflictos de intereses, manejar la información confidencial y utilizar recursos corporativos.

La administradora de la guardería se enfrenta a aspectos éticos como la justicia, la discriminación en el trabajo y la satisfacción de las exigencias de los clientes, a expensas de los solicitantes del puesto. La administradora enfrenta también una cuestión de diversidad: ¿Debe la fuerza laboral de una guardería ser diversa en términos culturales, o sólo contratamos mujeres jóvenes?

3. Identifique a las partes afectadas. Al enfrentar una decisión ética compleja, es importante identificar a todas las partes afectadas. Las decisiones corporativas importantes pueden afectar a miles de personas. Si una empresa decide cerrar una planta y llevarse la fabricación a un país en el que se paguen sueldos más bajos, resultan afectadas miles de personas y muchas partes diferentes. Los empleados pierden su empleo, los proveedores pierden a sus clientes, los gobiernos locales dejan de percibir impuestos y los comerciantes locales pierden a muchos de sus clientes. Tal vez se necesite llevar a cabo una lluvia de ideas con otras personas, para pensar en todas las partes afectadas por una decisión determinada.

Las partes afectadas por la decisión de contratar o no al hombre de 55 años pueden ser: el solicitante mismo, los niños, los padres y la junta directiva de la guardería. También el gobierno podría estar involucrado si el hombre fuera rechazado y levantara cargos por discriminación de edad y género.

4. Identifique las consecuencias. Después de identificar a las partes afectadas por la decisión, el siguiente paso es predecir las consecuencias para cada parte. Tal vez no sea necesario identificar cada consecuencia, pero es importante identificar las consecuencias que tengan mayor probabilidad de ocurrir y las que tendrían los resultados más negativos. El problema es que mucha gente puede salir dañada por una decisión poco ética, como la de no señalar con claridad todos los efectos colaterales de un régimen para adelgazar.

Se deben especificar las consecuencias tanto a corto como a largo plazo. La empresa que cierra una planta puede provocar un gran torbellino a corto plazo, pero a largo plazo, la empresa será más sana. Quizá la gente que sigue un régimen alimenticio para bajar de peso, alcance su objetivo a corto plazo, pero a la larga puede haber resultados adversos en su salud porque la dieta no está balanceada en términos de nutrición.

Asimismo, las consecuencias *simbólicas* de una acción son importantes. Toda acción o decisión envía un mensaje (la decisión simboliza algo). Si la empresa saca su fábrica del país para ahorrar en costos laborales, significa que el bienestar a corto plazo de los empleados locales es menos importante que las utilidades o, tal vez, la supervivencia de la empresa.

Regresemos a la administradora de la guardería y al solicitante del empleo. Si el solicitante no obtiene el puesto, su bienestar tendrá resultados adversos. Lo han despedido de una importante empresa y no puede encontrar empleo en su área de trabajo; su familia sufrirá también porque él no podrá contribuir económicamente con ella. Sin embargo, si es contratado, quizá la guardería se vea afectada; muchos padres tradicionalistas dirán: "Definitivamente no; no quiero que un hombre de mediana edad cuide a mi hijo; podría ser un abusador de menores." (Puede ser poco ético que la gente tenga estereotipos nocivos, pero esto existe.) Si la guardería contrata al hombre, el acto simbolizará que los propietarios de la guardería valoran la diversidad.

5. Identifique las obligaciones. Identifique las obligaciones y la razón de cada una de ellas cuando tome una decisión compleja. El fabricante de frenos para automóviles tiene la obligación de producir y vender sólo frenos que cumplan con altas normas de seguridad. La obligación es con el fabricante de automóviles que compra los frenos y, lo más importante, con el consumidor final, cuya seguridad depende de los frenos eficaces. La razón de la obligación de fabricar frenos seguros es que hay vidas en juego. El propietario de la guardería tiene la obligación de cuidar la seguridad y la salud de los niños que asisten a ella y debe también cuidar la tranquilidad de los padres y ser un buen ciudadano de la comunidad donde se ubica la guardería. Se deben sopesar todas estas obligaciones y poner en una balanza la decisión sobre contratar o no al candidato.

6. Considere su carácter y su integridad. Una consideración fundamental al enfrentar un dilema ético, es la relevancia que la gente le otorgará a su carácter y a su integri-

dad. ¿Qué van a pensar de sus acciones su familia, sus amigos, sus allegados, sus maestros y sus compañeros de trabajo? Para pulir aún más esta idea, ¿cómo se sentiría si sus acciones se hicieran públicas en el periódico local o en el correo electrónico? ¿Le gustaría que el mundo supiera que ofreció un "soborno", o que acosó sexualmente a una temerosa adolescente que trabajaba para usted? Si considera que se sentiría orgulloso de que los demás supieran la decisión que tomó cuando se vio ante un dilema ético, es porque probablemente está tomando la decisión correcta.

Tal vez la administradora de la guardería reflexione sobre cómo se sentiría si se divulgara la siguiente información en el periódico local o en Internet.

> La administradora de la guardería Good Times rechazó en fecha reciente a una persona de 55 años que solicitaba el puesto de especialista en el cuidado de niños. Afirmó que aunque el Sr.__________ estaba bien calificado por su experiencia y personalidad, no podía contratarlo. Dijo que Good Times perdería a muchos clientes, porque muchos padres tendrían miedo de que el Sr.__________ fuera un abusador de menores o un pederasta.

7. Busque ideas creativas acerca de las posibles acciones. Ante un dilema ético, recurra a su creatividad. Use su imaginación para inventar varias opciones, en vez de pensar que sólo tiene dos: hacer algo o no hacerlo. La creatividad puede darle una tercera, e incluso una cuarta, alternativa. Imagine este dilema ético: le dicen a la encargada de compras, que si la empresa le da un contrato a la empresa del representante de ventas, le llevarán hasta su puerta la chaqueta de cuero que ella elija; entonces ella se dice a sí misma "creo que debemos darle el contrato a esa empresa, pero no puedo aceptar el regalo. Sin embargo, si rechazo el regalo, estaré perdiendo una valiosa posesión que la empresa sólo ve como el costo de hacer negocios".

La compradora puede buscar otra alternativa; puede decirle al vendedor "daremos el contrato a su empresa porque sus productos satisfacen nuestros requerimientos. Le agradezco la oferta de la chaqueta de cuero, pero me gustaría que mejor se la diera al Ejército de Salvación".

Una alternativa creativa de la administradora de la guardería sería ofrecer al solicitante, el siguiente puesto que se abriera de gerente de oficina o encargado de mantenimiento. Así, estaría ofreciendo un empleo a un solicitante calificado, pero en un puesto más aceptable para los padres. ¿O cree que estaría saliéndose por la tangente?

8. Haga caso a su intuición. Hasta ahora hemos recalcado el lado racional de las decisiones éticas, pero otra forma eficaz de realizar una detección ética es confiar en la intuición. ¿Cómo se siente la decisión considerada? ¿Estaría orgulloso de sí mismo, o se reprocharía si tomara la decisión? Imagínese cómo se sentiría si tomara dinero de la bolsa de una mujer que está durmiendo en el parque. ¿Se sentiría igual si aceptara un soborno, vendiera un producto defectuoso, o vendiera a una persona de 80 años una póliza de seguro que no necesita? ¿Cómo se sentirá la administradora de la guardería, si rechaza al hombre para el puesto de especialista en el cuidado de niños?

Lo invitamos a que recurra a la guía para tomar decisiones éticas la próxima vez que esté ante un dilema ético de consecuencias. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 13-3 le brinda la oportunidad de practicar con los ocho pasos para tomar decisiones éticas.

CÓMO DESARROLLAR RELACIONES SÓLIDAS CON LOS EMPLEADOS

Una explicación provocadora de las causas de la conducta poco ética, resalta la solidez de las relaciones entre la gente.[14] Supongamos que dos personas tienen vínculos profesionales cercanos entre sí, como el haber trabajado juntos durante mucho tiempo, o el conocerse tanto dentro como fuera del trabajo. Como consecuencia, es probable que se conduzcan mutuamente con ética en el trabajo. Por el contrario, si existe una relación profesional débil entre dos personas, es más probable que cualquiera de las dos partes presente una conducta poco ética en la relación. El propietario de un centro de servicio automotriz, tiene mayores probabilidades de conducirse con poca ética con un extraño que



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 13-3

DECISIONES ÉTICAS

En pequeños grupos, analice uno o más de los siguientes dilemas éticos con los ocho pasos para detectar decisiones consideradas. Si más de un grupo elige el mismo escenario, compare sus respuestas de los diferentes pasos.

Escenario 1: Reciclar o no reciclar. Su grupo es el equipo de directivos de una gran compañía de seguros. A pesar de la tendencia hacia la digitalización de todos los registros, su empresa aún genera todos los meses toneladas de papel. Tan sólo los pagos de los clientes representan cerros de sobres cada año. Las personas que reciclan papel en su zona afirman que ya es difícil encontrar mercado para el papel usado, así que le cobrarán por aceptar su papel para reciclar. Su grupo está pensando si reciclar o no.

Escenario 2: Un vacío en el currículo. Emily ha trabajado durante cinco años en el negocio familiar como gerente de oficina. Debido a que están vendiendo el negocio familiar, ella ha iniciado una búsqueda de empleo. Le gustaría tener la oportunidad de trabajar en una empresa más grande, para aprender más acerca de cómo funciona una empresa grande. Cuando empieza a preparar su currículo, evalúa qué hacer con el año que estuvo desempleada antes de integrarse al negocio familiar. Durante ese año trabajó un total de 10 semanas en puestos de poco nivel en tres restaurantes de comida rápida. Cuando no trabajaba, llenaba su tiempo con actividades como caminar por el parque, mirar la televisión de día, navegar por Internet, jugar en los videojuegos y dedicarse a su pasatiempo de visitar cementerios. Al final, decide poner ese año dentro de los cinco años que trabajó en el negocio familiar. En el currículo indica que ha estado trabajando seis años en el negocio familiar. Como dice Emily: "El mercado para gerentes de oficina es apretado y no quiero causar dudas." Evalúe la ética de la decisión de Emily para llenar el año sin trabajar y, tal vez, ofrézcale un consejo.

Escenario 3: Juguetes muy rentables. Usted es ejecutivo de una compañía fabricante de juguetes, que empieza a planear la línea de juguetes para las vacaciones. Se imagina que el artículo más llamativo de la temporada será el Robo-Woman, una super-heroína que lucha contra el crimen y que funciona con baterías. El precio de mayoreo debería ser de 25 dólares y el de menudeo, de 45 dólares. Su empresa intenta ganar 15 dólares por unidad. Usted recibe una llamada de un agente de fabricación que le dice que puede producir cualquier juguete, por una tercera parte de su costo de fabricación actual. Admite que el fabricante al que representa emplea mano de obra de prisiones chinas, pero afirma que su convenio empresarial no viola ninguna ley. Usted calcula que puede ganar 20 dólares por unidad si trabaja con ese agente de fabricación. Tiene que decidir si hacer negocios con él o no.

pasa por la ciudad, que con un cliente de mucho tiempo. (La sección del capítulo 11 acerca de la construcción de relaciones con los compañeros de trabajo y empleados, ofrece algunas sugerencias para desarrollar relaciones sólidas.) A menudo se le da poca importancia a la posibilidad de que surjan conductas poco éticas entre extraños, porque en general la gente no confía información delicada u objetos de valor a gente que no conoce.

La consecuencia para el desarrollo de habilidades éticas que tiene la información sobre las relaciones personales, es que probablemente construir relaciones más sólidas con la gente, mejora la conducta ética. Si construye relaciones sólidas con sus empleados, tiene mayores probabilidades de conducirse con ética hacia ellos y, de igual manera, es pro-

bable que sus empleados se conduzcan con más ética hacia usted. Los empleados a los que me refiero son todos sus contactos, tanto los clientes externos como los internos.

CÓMO USAR LOS PROGRAMAS ÉTICOS CORPORATIVOS

Muchas organizaciones tienen varios programas y procedimientos para promover la conducta ética; entre ellos se encuentran los comités que supervisan la conducta ética, los programas de capacitación en la ética y los medios para informar sobre las violaciones éticas. La presencia de estos programas pretende crear una atmósfera en la que se desaliente la conducta poco ética y se estimule el aviso de este tipo de conducta.

Los teléfonos de información y ayuda sobre asuntos éticos, constituyen uno de los programas mejor establecidos, para ayudar a que las personas eviten la conducta poco ética. Si alguien se encuentra ante un dilema ético, esa persona llama a un número gratuito para hablar con un asesor sobre su dilema. A veces los empleados hacen preguntas que les ayuden a interpretar alguna política, como "¿es correcto que invite a salir a mi jefa?", o "¿debemos dar descuento de adulto mayor a las personas que lo sean pero que no lo soliciten?" Otras veces, tal vez se trate de un asunto ético más apremiante, como "¿es ético despedir a alguien tan sólo cinco meses antes de que califique para una pensión completa?"

Sears, Roebuck and Co. tiene un teléfono de información y ayuda que la empresa llama "Línea de Asistencia" porque muy pocas de las 15,000 llamadas que recibe al año representan crisis. A menudo, los seis especialistas en ética que trabajan de tiempo completo manejando las llamadas sólo escuchan; otras veces intervienen para ayudar a resolver el problema. La Línea de Asistencia fue concebida para ayudar con esta clase de llamadas: orientación sobre las políticas de la empresa, aspectos relacionados con el código de ética de la empresa, acoso y discriminación en el lugar de trabajo, prácticas de ventas, robo, y aspectos relacionados con los recursos humanos. Los empleados y los gerentes pueden tener acceso a información y orientación sin sentir que están enfrentando una crisis. Así pues, la Línea de Asistencia está entre las líneas "911" y "411". En ocasiones se presenta un problema ético de tanta intensidad moral, que no se puede conservar la confidencialidad del empleado. Sin embargo, la Oficina de Ética maneja las preguntas de una forma tan confidencial como práctica y les asigna números de identificación para hacer el seguimiento.[15]

Wells Fargo & Co., un gigantesco banco, hace hincapié tanto en un código de conducta, como en la capacitación sobre ética. Su Código de Conducta y de Conducta Comercial especifican las políticas y las normas para los empleados, las cuales cubren una gran variedad de temas, desde el mantenimiento de registros precisos, hasta la participación en actividades cívicas. Cada año, los empleados también participan en capacitación sobre ética. Cualquier empleado de Wells Fargo puede hacer preguntas o notificar en forma anónima, las violaciones éticas por medio de un teléfono de información y ayuda o una dirección de correo electrónico. La empresa despide a los infractores, lo que implica alrededor de 100 despidos al año por mala conducta, que va desde conflictos de intereses hasta engaños sobre los planes de incentivos.

Patricia Callahan, vicepresidenta ejecutiva y directora de recursos humanos del banco dice: "Soy la más comprensiva del mundo, pero cuando alguien miente o engaña, no se puede tener gente así representándonos ante nuestros clientes, cuya confianza es todo lo que tenemos."[16]

El vínculo entre los programas descritos y las habilidades éticas individuales, es que estos programas ayudan al desarrollo de las habilidades del empleado. Por ejemplo, si se acostumbra a sentirse bien al preguntar acerca de los aspectos éticos, o a denunciar las violaciones a la ética, se habrá vuelto más calificado en el aspecto ético.

De regreso al caso inicial

Durante su capacitación en Handyman Matters (una importante franquicia del ramo), los técnicos deben ver un video de dos horas sobre la conducta en el interior de las casas. La empresa también maneja "llamadas de compradores secretos", en las que se da a los clientes guiones y se les pide que supervisen a los técnicos según ciertos protocolos.

CÓMO SEGUIR UN CÓDIGO DE CONDUCTA PROFESIONAL APLICABLE

Los códigos profesionales de conducta están indicados para muchas ocupaciones, que incluyen médicos, enfermeras, abogados, asistentes de abogados, gerentes de compras y vendedores de bienes raíces. Una guía ética útil para estos grupos, es seguir el código de conducta de su profesión. Si la profesión u oficio cuenta con la autorización del estado o de la provincia, se puede castigar al trabajador por apartarse del código de conducta especificado por el estado. El código de conducta desarrollado por la profesión u oficio es diferente al código legal, pero por lo general apoya los mismos principios y prácticas. Algunos de estos códigos de conducta elaborados por asociaciones profesionales tienen 50 o 60 páginas, pero todos se rigen por el tipo de principios éticos que se mencionan en la guía de decisiones éticas descrita con anterioridad. La figura 13-3 presenta una muestra de las disposiciones de estos códigos de conducta.

Organización profesional	Muestra de Normas y Reglas Éticas
Institute of Management Accountants (Instituto de Contadores Administrativos)	1. Mantenga un nivel adecuado de competencia profesional, mediante el desarrollo continuo de sus conocimientos y habilidades. 2. Absténgase de revelar información confidencial obtenida durante el trabajo de sus empleados y supervise sus actividades para garantizar el mantenimiento de dicha confidencialidad. 3. Avise a todas las partes correspondientes de cualquier posible conflicto de interés, ya sea real o aparente.
National Association of Legal Assistants (Asociación Nacional de Asistentes Legales)	1. Un asistente legal no debe realizar ninguna de las actividades que sólo pueden llevar a cabo los abogados, ni tomar ninguna medida que los abogados no pueden tomar. 2. Un asistente legal puede llevar a cabo cualquier tarea que le haya delegado el abogado y esté supervisada por él, siempre y cuando el abogado sea responsable en última instancia ante el cliente, mantenga una relación directa con él y asuma la responsabilidad profesional del resultado de su trabajo. 3. Un asistente legal tiene que proteger la información confidencial de un cliente y no debe violar ninguna regla o estatuto que esté en vigor ahora, o se legisle en el futuro, que rija la doctrina de la comunicación privilegiada entre un cliente y un abogado.
National Association of Purchasing Management (Asociación Nacional de Gerentes de Compras)	1. Evite intentar o aparentar prácticas poco éticas o comprometedoras en las relaciones, las acciones y las comunicaciones. 2. Absténgase de realizar cualquier negocio o actividad profesional personal que pueda crear un conflicto entre sus intereses personales y los del patrón. 3. No solicite ni acepte dinero, préstamos, créditos, o descuentos lesivos, ni acepte regalos, diversiones, favores o servicios de proveedores actuales o futuros, que puedan influir o que parezcan influir en las decisiones de compra.

FIGURA 13-3 Extractos de códigos de conducta de algunas profesiones

Fuentes: Código de ética del Institute of Management Accountants; Normas Profesionales de la National Association of Legal Assistants; Normas y Principios de la Actividad de Compras de la Association of Purchasing Management.

RESUMEN

La ética se refiere a lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, justo o injusto y a lo que la gente debe hacer. La ética convierte los valores en acción. El código de ética de una persona, tiene un impacto importante en sus relaciones interpersonales.

Es importante comprender la ética por varias razones. En primer lugar, la gente está motivada por sus intereses personales y por el deseo de ser moralmente correcta. En segundo lugar, una buena ética puede mejorar los negocios y evitar actos ilícitos. En tercer lugar, una buena ética mejora la calidad de la vida laboral.

Ser ético no siempre es fácil por muchas razones que incluyen la complejidad de las decisiones éticas, la falta de reconocimiento de los aspectos morales, el poco desarrollo moral y las presiones del ambiente de trabajo. Las violaciones éticas relacionadas con las mentiras están muy extendidas en el lugar de trabajo.

Los dilemas éticos frecuentes incluyen la copia ilegal de programas de cómputo, el trato injusto de la gente, el acoso sexual hacia los compañeros de trabajo, los conflictos de intereses, el manejo de la información confidencial, la presentación de los antecedentes laborales, el uso de los recursos corporativos y la violación ética de las computadoras y la tecnología de la información.

Un giro importante en las decisiones éticas, es revisar sus valores cuando se trata de elegir entre dos opciones moralmente buenas. Un momento decisivo es cuando tiene que elegir entre dos o más ideales, en los cuales cree profundamente.

Una estrategia para conducirse con ética, es desarrollar los rasgos de carácter adecuados, como especifica la organización Character Counts Coalition. Entre estos rasgos se encuentra la honestidad, la integridad, el cumplimiento de las promesas, la lealtad, la responsabilidad, la búsqueda de la excelencia, la amabilidad, el respeto por los demás, la justicia y el civismo. Una estrategia clave para conducirse con ética es seguir estos ocho pasos cuando tome una decisión contemplada:

1. Reúna los hechos.
2. Defina los aspectos éticos.
3. Identifique a las partes afectadas.
4. Identifique las consecuencias.
5. Identifique las obligaciones (para el cliente y para la sociedad).
6. Considere su carácter e integridad.
7. Sea creativo acerca de las posibles acciones.
8. Haga caso a su intuición.

Otra forma de aumentar el nivel de la conducta ética es formar sólidas relaciones profesionales con sus empleados. Esto es cierto porque la gente tiende a conducirse con más ética con la gente cercana. En ocasiones, el empleo de un programa corporativo, como por ejemplo un teléfono de información y ayuda sobre asuntos de ética, puede ayudar a alguien a resolver un dilema ético. Otra guía para conducirse con ética es seguir un código profesional de conducta, como el de los contadores, asistentes legales y especialistas en compras.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿De qué manera conducirse con ética puede mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo?
2. ¿Cuáles serían las conductas específicas más probables, de un gerente que obtuvo 20 puntos en el inventario de razonamiento ético?
3. Una práctica muy extendida es que la alta dirección envíe el trabajo, como los centros de llamadas, a países donde los salarios son bajos, como India, Filipinas y, en fecha reciente, África. ¿Qué problemas éticos observa con este tipo de acciones?

4. Los escándalos empresariales más importantes de los últimos años tienen que ver con la manipulación financiera, como cuando los ejecutivos obtienen utilidades al vender acciones de la empresa al tiempo que animan a los empleados para que compren las acciones. ¿De qué manera afectan a la gente estos escándalos financieros?
5. Proporcione un ejemplo de su propia experiencia o de los medios de información, en que un ejecutivo empresarial haya hecho algo importante que fuera moralmente correcto.
6. Proporcione un ejemplo de una acción en los negocios que pudiera ser poco ética, pero no ilegal.
7. Casi todos los contadores han estudiado ética como parte de su formación, pero muchos escándalos empresariales tienen que ver con ellos, ¿cuál es su problema?
8. ¿Qué "mandamiento" sobre el uso de la computadora le gustaría añadir a la lista de la figura 13-2?
9. Según su conocimiento del comportamiento humano, ¿por qué los códigos profesionales de conducta (como los de los médicos, asistentes legales y corredores de bienes raíces), no logran impedir todas las conductas poco éticas por parte de sus miembros?
10. ¿Qué decisión de consecuencias éticas ha tomado en el último año que no le importaría revelar en público?

VISITE INTERNET

http://www.ethics.org
(Ethics Resource Center.)

http://www.businessethics.ca/codes
(Artículos y un estudio sobre la ética corporativa.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

"AUXILIO, SOY VÍCTIMA DE UN FRAUDE DE CLICS"

Nathan McKelvey empezó a preocuparse por los actos delictivos cuando Yahoo Inc. le reembolsó 69.28 dólares a principios del año pasado. Tuvo más sospechas cuando le llegó un reembolso de Google Inc. por 16.91 dólares. Los reembolsos eran por "clics inusuales" y "actividad de clic no válido", y éstos sugerían que alguien estaba saboteando la estrategia de publicidad de McKelvey; él anuncia su agencia de renta de jets en la forma en que cada vez más empresas lo hacen: contrata a Yahoo y Google para poner pequeños anuncios de texto para cualquiera que busque en Internet usando ciertas palabras, como "jet privado" o "rentas de aviones". Paga una comisión a la empresa cada vez que alguien da un clic en sus anuncios.

Pero Yahoo y Google determinaron que alguien estaba dando clic en los anuncios de CharterAuction.com sin la intención de hacer negocios, lo que aumentaba injustamente los costos de publicidad de la empresa. McKelvey, ahora convertido en detective, revisó las listas de las direcciones del Protocolo de Internet (IP), los códigos de identificación que dan las computadoras cuando se accesa a los sitios de Internet. Encontró muchos clics sospechosos de una dirección y cerca de 100 más de otra que era similar. Pertenecían a un competidor ubicado en Nueva York, Blue Star Jets LLC, afirma McKelvey.

Era parte de un "fraude de clics", término que emplea la industria para referirse a alguien que da clic en un anuncio, pero con malas intenciones. Una persona que da clic de manera fraudulenta puede explotar la forma en que funcionan los anuncios en Internet, para que algún rival empresarial acumule comisiones, para incrementar la colocación de sus propios anuncios o ganar dinero para él. Algunas personas incluso emplean programas de cómputo, que dan clic varias veces en forma automática en los anuncios.

Hay quienes creen que alrededor de 20% de los clics provienen de personas que no necesariamente están interesadas en el producto anunciado y, por tanto, son fraudulentos desde el punto de vista de la industria; otros dicen que el problema es menos grave. Lo que resulta claro es que si se deja pasar, el fraude de clics podría dañar la credibilidad de Google, Yahoo y de la industria de anuncios por búsqueda que estimularon su meteórico crecimiento. El fraude de clics es la "amenaza más grande que enfrenta la economía de Internet", afirmó el director general de finanzas de Google, George Reyes, durante una conferencia para inversionistas.

Durante su trabajo detectivesco, McKelvey descubrió que su industria estaba llena de manipulaciones de clics. Él mismo y otros en el área de la correduría de renta de jets dicen que Yahoo y Google no han actuado con rapidez para ayudar, y que han actuado con vaguedad acerca de la forma en que están investigando el problema. Mientras tanto, McKelvey ha reducido su presupuesto para anuncios por búsqueda de 20,000 a 1000 dólares mensuales. "Ahora estoy escéptico acerca de todo esto", dice. Los otros 19,000 los destino a otros medios, como revistas y eventos. "Siento como si me hubieran puesto en jaque", comenta. "¿Estoy dispuesto a correr el riesgo y a jugármela por 15 o 20 dólares por clic? Ya no."

Desde el inicio de su negocio, McKelvey, que ahora tiene 35 años, se anunció por medio de motores de búsqueda. Cuando la búsqueda empleaba palabras relacionadas con la industria de la renta de jets, aparecía su anuncio, por lo general al principio de la lista. Enseguida llegaron clientes, afirma McKelvey y postuló para cerca de 200 frases, como "renta de jets", "jets corporativos", "jets ejecutivos" y "renta de vuelos". El anunciante que gana las posturas logra que su anuncio aparezca en los primeros lugares de la lista de búsqueda.

La empresa de Internet que da servicio a McKelvey descubrió que el origen de docenas de clics, era una dirección perteneciente a un proveedor de servicios de Internet llamado BridgeCom International Inc. Esta empresa le había asignado la dirección IP en cuestión a Blue Star Jets. McKelvey corrió con suerte porque por lo general los proveedores de servicios de Internet no proporcionan esa información.

Howard Moses, director de mercadotecnia de Blue Star Jets, dice que alguien del personal o de los vendedores de esta empresa pudo haber dado clic a los anuncios de los rivales para buscar información. Niega que la empresa haya emprendido maliciosamente estas acciones. "No tiene sentido pensar que nuestro personal está centrado en incrementar su gasto de publicidad por búsqueda en 100 dólares", afirma Moses.

McKelvey cree que el problema le cuesta más que los reembolsos que recibió. Cree que hay más clics dañinos que aún no ha descubierto. Dice que ni Yahoo, ni Google le han ayudado; llamó a la fiscalía de Massachusetts, quienes, según él, decidieron no tomar medidas.

Preguntas del caso

1. ¿Este caso se trata más de delitos que de ética, o es lo contrario? Explique su razonamiento.
2. ¿Qué recomendaría a McKelvey acerca del uso de las búsquedas en Internet, como fuente para atraer clientes a su negocio?
3. ¿Cómo podría un código de ética para las empresas que se anuncian en Internet, ayudar a resolver el asunto planteado en este caso?

Fuente: De Kevin J. Delaney, "In 'Click Fraud.' Web Outfits Have a Costly Problem", *The Wall Street Journal*, 6 de abril de 2005, pp. A1, A6.

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

MARSHA: UNA PERSONA EVALUADA MUY ALTO, PERO PRESCINDIBLE

Nicholas, el jefe de departamento, por mucho tiempo había pensado que Marsha, una de sus analistas financieras, provocaba demasiados problemas. A pesar de que hacía su trabajo de manera satisfactoria, requería mucho tiempo de supervisión y atención. Con frecuencia pedía permisos cuando más se necesitaba su presencia, debido a cargas de trabajo pesadas en el departamento. Marsha enviaba a Nicholas gran cantidad de extensos y complicados mensajes de correo electrónico que requerían mucho tiempo para leerlos y responderlos. Cuando Nicholas respondía sus mensajes, casi siempre mandaba otro en el que pedía aclaraciones.

El comportamiento de Marsha durante las juntas del departamento irritaba a Nicholas. Solicitaba más tiempo que cualquier otro participante para explicar su punto de vista acerca de varios asuntos. En una junta reciente, tomó 10 minutos para explicar lo que debería hacer la empresa adicionalmente para ayudar a los indigentes, e invertir en el desarrollo de los centros de las ciudades.

Con frecuencia, Nicholas le ofrecía *coaching* a Marsha sobre los problemas que creaba, pero ella nunca estaba de acuerdo con sus críticas y preocupaciones. En una ocasión, Nicholas le dijo a Marsha que era una empleada muy costosa, pero ella se percibía como una importante contribución para el departamento. Una vez comentó: "¿Nick, no será que te cuesta trabajo aceptar que una mujer asertiva trabaje en tu departamento?"

Nicholas desarrolló una táctica para sacar a Marsha del departamento: le daría evaluaciones sobresalientes sobre su desempeño, en las que resaltara su creatividad y persistencia. Así, Marsha entraría en la base de datos de la empresa

como una empleada sobresaliente, lo que la convertiría en una fuerte candidata para ser transferida o promovida. En seis meses, uno de los gerentes de una nueva división mordió el anzuelo. Solicitó que Marsha fuera reclutada en su departamento como analista financiera con experiencia. Nicholas le dijo al gerente: "No quiero perder a una trabajadora tan valiosa como Marsha, pero tampoco quiero obstaculizar su desarrollo profesional."

Dos meses después, el nuevo gerente de Marsha llamó a Nicholas y le preguntó. "¿Cuál es el problema con Marsha? Es como una carga trabajando con nosotros. Pensé que era una empleada sobresaliente."

Nicholas le respondió: "Dale algo de tiempo; quizá esté teniendo problemas para adaptarse al nuevo ambiente de trabajo. Dale un poco de retroalimentación positiva y verás que puede ser un dínamo."

Preguntas del caso

1. ¿Qué tan ético fue Nicholas al darle a Marsha una alta evaluación por su desempeño, con el fin de que se la llevaran a otro departamento?
2. ¿Qué debe hacer el gerente que mordió el anzuelo de Nicholas, de la alta evaluación de su desempeño?
3. ¿Qué podría hacer la empresa para evitar más incidentes de evaluaciones de desempeño infladas, que tienen como propósito transferir a un empleado indeseable?

REPRESENTACIÓN DE PAPELES DE HABILIDADES INTERPERSONALES

Cómo enfrentar una violación a la ética

Un alumno representa el papel del gerente que se llevó a Marsha a su departamento, el cual ha tenido sospechas de que tal vez Nicholas manipuló las evaluaciones de desempeño de Marsha, para hacer que pareciera una fuerte candidata para ser transferida o promovida. De hecho, el nuevo gerente piensa que pudo haber encontrado una violación a la ética. Otro alumno representa el papel de Nicholas, quien desea defender su reputación de gerente ético. Durante esta representación de papeles, ponga atención a los aspectos éticos. Como siempre, otros alumnos proporcionarán retroalimentación sobre la eficacia de la interacción que observaron.

CAPÍTULO 14

Manejo del estrés y productividad personal

Objetivos de aprendizaje

Después de leer y estudiar este capítulo y de hacer los ejercicios, usted debe ser capaz de:

1. Explicar muchos de los síntomas y consecuencias del estrés, en los que se incluye el desgaste profesional.
2. Describir los factores de la personalidad y los factores laborales que contribuyen al estrés.
3. Manejar con eficacia su propio estrés.
4. Reducir las tendencias que pudiera tener hacia la desidia o procrastinación.
5. Identificar las actitudes y los valores que mejoran su productividad.
6. Identificar los hábitos y las habilidades laborales que mejoran su productividad.
7. Identificar actividades que implican una pérdida de tiempo y que consumen su productividad.

La semana entre Navidad y Año Nuevo es tranquila en la oficina de Elizabeth Dever, ejecutiva de hospital. Dever es directora de relaciones públicas y trabaja como voluntaria en el Shriners Hospital for Children de Los Ángeles, intenta pasar esa semana organizando su área de trabajo y sus ideas para el siguiente año. Ya empezó a limpiar su escritorio y a poner al día su sistema de archivo.

"Para mí, diciembre es un mes con menos trabajo, y en enero empieza de nuevo", afirma Dever. "Pensé: 'el nuevo año vendrá muy pronto y si quiero hacer esto, ahora es el momento.'"[1]

Pregunta para análisis

1. ¿De qué manera podría haber aprovechado en realidad Elizabeth Dever, la organización de su escritorio?

La ejecutiva de hospital que acabamos de mencionar está realizando una de las tareas más elementales que contribuyen a reducir el estrés laboral y aumentar la productividad personal: organizar su trabajo y sus ideas. A pesar de que esta obra se refiere sobre todo a las habilidades interpersonales, es pertinente la información sobre el manejo del estrés y el incremento de la productividad personal. Tener el trabajo bajo control y no estresarse le permite centrarse mejor en las relaciones interpersonales.

La primera mitad de este capítulo se refiere a la naturaleza del estrés y cómo puede controlarse, en tanto la segunda mitad describe varios métodos para mejorar la productividad personal. Los dos temas están tan relacionados como lo están la nutrición y la salud. Cuando se maneja el estrés con eficacia, se puede ser más productivo. Y cuando su trabajo está bajo control, se evita el enorme estrés de sentirse abrumado.

CÓMO ENTENDER Y CONTROLAR EL ESTRÉS

Un problema importante al que se enfrentan todos los empleados que desean estar sanos y tener buenas relaciones interpersonales, es manejar el estrés con eficacia. A pesar de que el término **estrés** es cotidiano, una definición científica ayuda a aclarar su significado. El **estrés** es una respuesta de adaptación, que surge como consecuencia de cualquier acción, situación o suceso cuya presencia coloca exigencias especiales sobre una persona. Observe que el estrés, como se emplea aquí, se refiere a la reacción ante una situación, no a la situación o suceso en sí. Un **factor estresante** es la fuerza interna o externa que provoca el estrés.

estrés Respuesta de adaptación que surge como consecuencia de cualquier, acción, situación o suceso cuya presencia coloca exigencias especiales sobre una persona.

factor estresante Fuerza interna o externa que propicia estrés.

Las diferentes maneras en que cada individuo percibe un suceso, son fundamentales para definir cuáles acontecimientos son estresantes. Por ejemplo, hacer una presentación a los directivos de la empresa es estresante para algunos, pero no para otros. Algunas personas perciben una presentación como una experiencia amenazante e incómoda, mientras que otras pueden percibir el mismo evento como un desafío estimulante.

El término *exigencias especiales* también es muy importante ya que algunos pequeños ajustes, como la punta de un lápiz que se rompe, por lo general no se percibe como estresante; sin embargo, la acumulación de pequeños ajustes, como el hecho de que 10 pequeñeces hayan salido mal en el día, sí es estresante. Esto sucede porque el estrés se acumula, es decir, una serie de pequeñas dosis de estrés pueden crear un importante problema de estrés.

En este libro de texto para comprender el estrés nos centramos en sus síntomas y consecuencias, en los factores de la personalidad y el trabajo que contribuyen a crear estrés y en los métodos y las técnicas para manejarlo. El manejo del estrés recibe más importancia, porque las mismas técnicas pueden emplearse para combatir una gran variedad de factores estresantes.

Objetivo de aprendizaje 1 ▶

SÍNTOMAS Y CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

Los cambios fisiológicos que aparecen en el cuerpo como respuesta al estrés, son los causantes de la mayoría de los síntomas del estrés. Estos cambios fisiológicos son casi idénticos tanto en el caso de los factores estresantes positivos como en los negativos. Las competencias de esquí, la atracción amorosa y los recortes de personal en la empresa pueden hacerle sentir lo mismo en términos físicos. La experiencia del estrés, ayuda a activar las hormonas que preparan al cuerpo para correr o pelear cuando se enfrenta a una amenaza. La batalla contra el factor estresante se denomina **respuesta de luchar o huir**, la cual le ayuda a afrontar las emergencias.

respuesta de luchar o huir La batalla fisiológica y química del cuerpo en contra de un factor estresante, en la cual la persona trata de afrontar la adversidad en forma directa o trata de huir de la escena.

La investigación de Shelley Taylor y sus colaboradores sugiere la posibilidad de que las mujeres, al igual que las hembras de otras especies, reaccionan de una manera diferente ante factores estresantes significativos. En vez de la respuesta de combate o huida típica de los hombres, ellas *atienden y hacen amistad.* Cuando suben los niveles de estrés, es más probable que las mujeres protejan y cuiden a sus hijos (atiendan) y recurran a las redes sociales de mujeres solidarias (hagan amistad). Las mujeres recurren a su unión con otras personas para aliviar el estrés. Los investigadores especulan que esta conducta de atención y amistad se volvió preponderante a lo largo de los siglos, porque hay más probabilidades de que las mujeres que atienden y hacen amistad puedan lograr que su descendencia sobreviva y así transmitir sus rasgos maternos. Los hombres también pueden atender y hacer amistad, pero en un menor grado. El origen de la respuesta de atención y

amistad puede encontrarse en una hormona, la oxitocina, producida en el cerebro. A pesar de que tal vez esta investigación no sea políticamente correcta, ha despertado el interés de muchos científicos.[2]

Una explicación moderna de la teoría de la respuesta de luchar o huir explica que, ante el estrés, el cerebro actúa como un termostato. Cuando las condiciones externas se desvían de un punto ideal, el termostato envía una señal al horno para incrementar el calor o el aire acondicionado. El cerebro percibe el estrés como un daño al bienestar y entonces envía una señal para que el cuerpo le haga frente. El propósito de hacerle frente, es modificar la discrepancia entre las condiciones ideales (de poco estrés) y las verdaderas (de mucho estrés).[3] Por lo tanto, el cerebro es un sistema autoregulador que ayuda a soportar los factores estresantes.

Reacciones fisiológicas

La activación de las hormonas cuando el cuerpo tiene que hacer frente a un factor estresante, provoca una reacción fisiológica de corto plazo; entre las reacciones más conocidas se encuentran el aumento de la frecuencia cardiaca, de la tensión arterial, de la glucosa en la sangre y de la coagulación sanguínea. Para poder reconocer estos síntomas, intente recordar las sensaciones internas de su cuerpo la última vez que estuvo a punto de tener un accidente automovilístico o que recibió una maravillosa noticia. Algunos cambios menos conocidos son la redirección del torrente sanguíneo hacia el cerebro y hacia los grupos de músculos grandes y la liberación de los líquidos almacenados en diversos lugares del cuerpo hacia el torrente sanguíneo.

Si el estrés es continuo y va acompañado de estos cambios fisiológicos de corto plazo, pueden presentarse molestos padecimientos que ponen en peligro la vida. El daño surge cuando los niveles de estrés casi nunca ceden. Una vida estresante por lo general produce niveles altos de colesterol (malo) e hipertensión. Otras enfermedades relacionadas con el estrés son los padecimientos cardiacos, las migrañas, las úlceras, las alergias, los trastornos de la piel, el síndrome de colon irritable y el cáncer. En un estudio en el que participaron 812 trabajadores suecos realizado durante un periodo de 25 años, se descubrió que el estrés laboral aumenta al doble el riesgo de morir de un ataque al corazón. Durante el estudio, murieron 73 de esos trabajadores. El principal tipo de estrés estudiado fue el que se deriva de tener muchas exigencias de trabajo con poco control sobre éste, en combinación con el hecho de no recibir un buen sueldo.[4]

Para empeorar las cosas, el estrés puede afectar el sistema inmunológico, lo que aumenta la gravedad de muchas enfermedades y trastornos. Por ejemplo, la gente cuyo nivel de estrés es alto, se recupera con mayor lentitud de resfriados y heridas y es más susceptible a contraer enfermedades de transmisión sexual.

Los síntomas del estrés varían en forma considerable de una persona a otra. Un síntoma de conducta general del estrés intenso es que la gente exagere sus tendencias más débiles; por ejemplo, alguien que tiene un carácter fuerte y que en condiciones normales se mantiene tranquilo bajo presión, podría hacer una rabieta cuando la presión se intensifica. En la figura 14-1 se listan algunos síntomas frecuentes del estrés.

Consecuencias en el desempeño laboral

A pesar de todos los problemas que acabamos de mencionar, el estrés también desempeña un papel positivo en nuestra vida. La ración correcta de estrés nos prepara para afrontar problemas difíciles y nos alienta a alcanzar un alto desempeño intelectual y físico. Para la mayoría de la gente y de los trabajos, existe un nivel óptimo de estrés. En general, el desempeño tiende a ser mejor con niveles moderados de estrés. Si éste es demasiado alto, la gente se vuelve temporalmente ineficiente: pueden congelarse o asfixiarse. Con muy poco estrés, la gente puede volverse apática o distraída. La figura 14-2 describe la relación entre el estrés y el desempeño laboral. Una excepción a esta relación es que quizá ciertas formas de estrés negativo disminuyen el rendimiento, aun cuando el estrés sea moderado; por ejemplo, el estrés provocado por un supervisor intimidante o la preocupación por el envenenamiento que puede ocasionar la radiación (aun en cantidades moderadas), no mejorarán el desempeño.

El estrés laboral puede también disminuir el desempeño laboral de manera indirecta, ya que es más probable que los empleados angustiados estén ausentes en el trabajo y, por tanto, no trabajen mucho. En un estudio con 323 empleados del servicio de salud del Reino Unido, se observó que la angustia psicológica relacionada con el trabajo, en especial la depresión, se asociaba con más días de ausentismo y mayor número de ausencias.[5]

En su mayor parte físicos y fisiológicos	
Estremecimiento o temblor	Resequedad de la boca
Mareo	Dolor en la parte superior e inferior de la espalda
Palpitaciones cardiacas	Dolor de cabeza frecuente
Dificultad para respirar	Poca energía
Fatiga crónica	Problemas estomacales
Dolor inexplicable en el pecho	Desear con vehemencia comer dulces
Rechinar los dientes con frecuencia	Aumento en el consumo de alcohol o tabaco
Náuseas frecuentes	Necesidad frecuente de evacuación
En su mayor parte emocionales o de conducta	
Dificultad para concentrarse	Ansiedad y depresión
Nerviosismo	Olvidos
Llanto	Intranquilidad
Anorexia	Discusiones frecuentes con los demás
Menor apetito sexual	Actitud neurótica gran parte del tiempo
Morderse las uñas o jalarse el cabello con frecuencia	

FIGURA 14-1 Una gran variedad de síntomas de estrés

Nota: La ansiedad es una sensación general de miedo, temor o preocupación que no está vinculada con un suceso específico, como estar ansioso acerca del futuro.

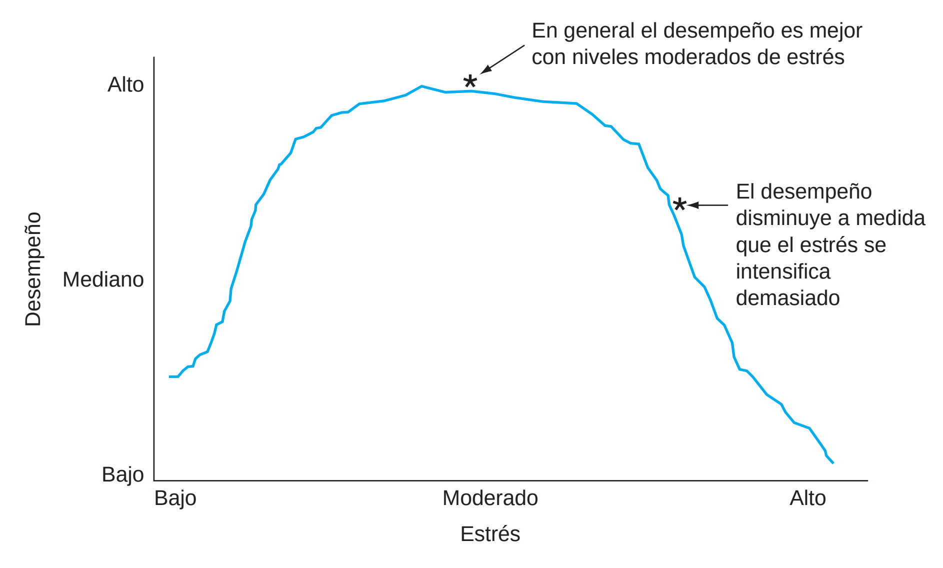


FIGURA 14-2 Relación entre el estrés y el desempeño laboral

El impacto en el desempeño laboral que tiene un factor estresante sobre un individuo, depende de una variedad de factores personales y ambientales. La investigación de Steve M. Jex indica que hay menos probabilidades de que disminuya el rendimiento cuando los empleados (1) entienden con claridad lo que pueden esperar de su trabajo, (2) poseen una alta autoestima, (3) tienen un alto compromiso con la organización y (4) tienen bajos niveles de conducta del Tipo A.[6]

La cantidad óptima de estrés constituye una fuerza positiva, que es el equivalente a encontrar emociones y desafíos. La capacidad para resolver problemas y manejar los retos, mejora cuando la cantidad suficiente de adrenalina fluye en la sangre para guiarnos hacia un mayor desempeño. De hecho, en ocasiones se dice que la gente muy productiva está enganchada con la adrenalina.

desgaste profesional Estado de agotamiento emocional, mental y físico en respuesta a factores estresantes de largo plazo.

Desgaste profesional y estrés

Uno de los principales problemas del estrés prolongado es que puede llevar a un **desgaste profesional**, un estado de agotamiento físico, mental y emocional que surge como

respuesta a factores estresantes de largo plazo. Al desgaste profesional también se le denomina agotamiento laboral, porque suele haber fatiga de por medio. La gente agotada, con frecuencia es insolente. El desgaste es un fenómeno complejo, pero ocurre a menudo cuando la gente se siente fuera de control. Otros factores cruciales que contribuyen al desgaste profesional, son el reconocimiento y la gratificación insuficientes, la falta de apoyo emocional en el lugar de trabajo o la injusticia. Christina Maslach observa que "cuando en el lugar de trabajo no se reconoce el lado humano del trabajo, aumenta el riesgo de desgaste profesional, lo que conlleva un alto precio y daña a todas las partes involucradas".[7]

La característica fundamental de este desgaste, es el distanciamiento que ocurre como respuesta a la sobrecarga de trabajo. Las personas que sufren de desgaste empiezan a hacer lo mínimo como una manera de protegerse. Comienzan a salir temprano del trabajo y a deshumanizar a sus clientes, pacientes o consumidores. La gente que experimenta desgaste hace su trabajo, pero su corazón ya no está en él.[8]

FACTORES DE LA PERSONALIDAD Y LABORALES QUE CONTRIBUYEN AL ESTRÉS

◀ **Objetivo de aprendizaje 2**

Las personas experimentan estrés por diferentes razones, las cuales incluyen predisposición personal, factores derivados del trabajo o la influencia combinada de ambos. Si una persona con una predisposición en extremo negativa tiene que manejar clientes furiosos, es más probable que experimente un gran estrés. Aquí describimos una muestra de importantes factores individuales y de la organización que contribuyen al estrés laboral.

Factores de la personalidad que predisponen a la gente al estrés

La susceptibilidad de las personas al estrés laboral varía mucho según sus rasgos de personalidad y características. A continuación se describen cuatro de estos factores.

Poco control percibido. Un factor fundamental para determinar si los empleados experimentan estrés, es la medida en que creen que pueden controlar una circunstancia adversa determinada. El **control percibido** es la convicción de que un individuo tiene a su disposición, una respuesta que puede controlar los aspectos negativos de un suceso. Una encuesta de más de 100 estudios indicó que las personas con un buen nivel de control percibido, presentan pocos síntomas de estrés físicos y psicológicos. A la inversa, es más probable que la gente con poco control percibido, experimente estrés laboral.[9]

control percibido La convicción de que un individuo dispone de una respuesta que puede controlar los aspectos negativos de un suceso.

Poca autoeficacia. La autoeficacia, al igual que el control percibido, es otro factor personal que influye en la susceptibilidad al estrés. (Observe que debido a que la autoeficacia está ligada a una situación específica, no es un rasgo de la personalidad en sentido estricto.) Cuando los trabajadores tienen tanto poco control percibido, como poca autoeficacia, las consecuencias del estrés pueden ser mucho peores. Sin embargo, tener mucha autoeficacia (estar seguro de las propias capacidades) aminora las consecuencias del estrés de los empleos demandantes.[10]

Cada uno de los dos estudios llevados a cabo con cerca de 2,300 soldados estadounidenses, mostraron que los informantes con una alta autoeficacia eran menos susceptibles al estrés mental y físico por largas horas de trabajo y cargas excesivas de trabajo. Una conclusión importante de los estudios, es que los altos niveles de autoeficacia pueden ayudar a que los empleados manejen mejor los factores estresantes.[11] Para ilustrar esto, un método de manejo activo consistiría en reorganizar una carga de trabajo abrumadora, de manera tal que pueda manejarse con mayor eficiencia.

Conducta Tipo A. Las personas con **conducta Tipo A** son exigentes, impacientes y demasiado tenaces y, por lo tanto, proclives al estrés negativo. La conducta Tipo A tiene dos componentes principales: uno es la tendencia a tratar de lograr demasiadas cosas en muy poco tiempo, lo que lleva al individuo a ser impaciente y exigente. El otro componente es la hostilidad a flor de piel. Debido a esa sensación de urgencia y hostilidad, las cosas triviales irritan a estas personas. Las personas con conducta Tipo A son enérgicas y muy trabajadoras.

conducta Tipo A Modelo de conducta en el que el individuo es exigente, impaciente y se esfuerza en exceso y, por lo tanto, está propenso a sufrir un estrés negativo.

Las personalidades Tipo A sufren a menudo enfermedades cardiacas, como ataques al corazón y embolias, a una edad temprana, pero sólo ciertas características del patrón de personalidad Tipo A puede asociarse a enfermedades coronarias. Los disparadores de los ataques al corazón son la hostilidad, el enojo, la insolencia y la desconfianza, en

contraste con la impaciencia, la ambición y la tendencia al trabajo. De hecho, la hostilidad se asocia más con cardiopatías coronarias en los hombres que fumar, beber, comer demasiado, o niveles altos de colesterol malo (LDL).[12] Observe que los desencadenantes de ataques al corazón también propician relaciones interpersonales tirantes.

afectividad negativa Tendencia a experimentar estados emocionales adversos.

Afectividad negativa. Un factor importante que contribuye a ser propenso al estrés es la **afectividad negativa**, que es una tendencia a experimentar estados emocionales adversos. Para ser más concretos, la afectividad negativa es una fuerte disposición a experimentar estrés emocional, lo que incluye sensaciones de nerviosismo, tensión y preocupación. La misma disposición también incluye estados emocionales como enojo, desdén, aversión, culpa, insatisfacción con uno mismo y tristeza.[13] Parece que estas personalidades negativas buscan discrepancias significativas entre lo que les gustaría que hubiera y lo que hay. Como resultado de las constantes quejas de la gente que presenta afectividad negativa, surgen malas relaciones interpersonales.

Fuentes laborales de estrés

Casi cualquier situación laboral puede actuar como factor estresante para algunos empleados, pero no necesariamente para otros. Como acabamos de describir, hay ciertos factores de la personalidad que hacen más probable que una persona experimente estrés laboral. Además, pueden filtrarse otros factores estresantes de la vida personal al lugar de trabajo, lo que aumenta las probabilidades de que la persona experimente estrés laboral. En la figura 14-3 se indican los cuatro factores estresantes en el trabajo que más aparecen y que a continuación se describen.

sobrecarga de funciones Tener demasiado trabajo.

Sobrecarga de funciones. Tener demasiado trabajo que cumplir, **sobrecarga de funciones**, puede provocar estrés negativo en dos formas. En primer lugar, la persona puede fatigarse y, por lo tanto, puede ser menos capaz de tolerar la molestia y la irritación. En segundo lugar, la persona que está sujeta a exigencias de trabajo poco razonables puede sentir que está siempre retrasada, situación que en sí misma es un poderoso factor estresante. El recorte de personal con frecuencia crea sobrecargas porque la misma carga anterior de trabajo queda en manos de menos gente. (Si el trabajo se simplifica con cuidado, se reduce la sobrecarga de funciones.) De acuerdo con una encuesta de un instituto llamado Families and Work Institute, uno de cada tres trabajadores estadounidenses se siente sobrecargado de trabajo de manera crónica. Se descubrió que la gente trabaja más y durante más tiempo, pero ahora los empleados más jóvenes están encontrando maneras de equilibrar las exigencias, dividiendo su atención entre el trabajo y su vida personal. Se observó que muchos empleadores eran más flexibles y ayudaban a estos empleados a alcanzar ese equilibrio, por ejemplo, ofreciendo horarios flexibles de trabajo.[14]

Conflicto de funciones y ambigüedad de funciones. El conflicto de funciones, que en el capítulo 7 se describe como un conflicto importante en el lugar de trabajo, es también un importante factor estresante. La gente experimenta estrés cuando tiene que elegir

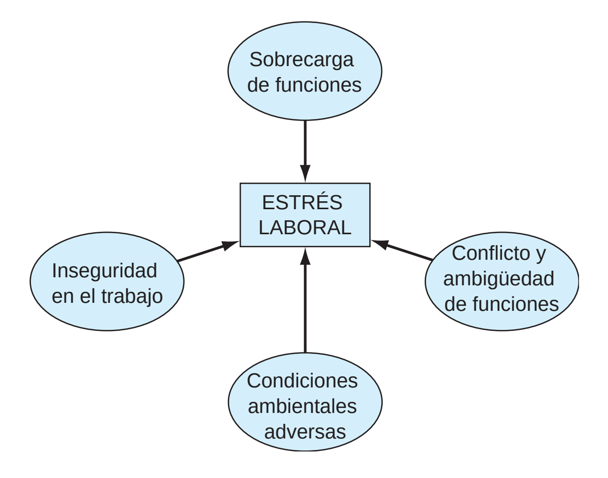


FIGURA 14-3 Cuatro fuentes importantes de estrés laboral

entre dos grupos de expectativas. Supongamos que el gerente le pide a la contadora que declare las ganancias de la empresa de tal manera que no cumple con las normas profesionales de los contadores. Si hace caso al gerente, sentirá que está traicionando su profesión, pero si no lo hace, entrará en una disputa con el gerente. Entonces, es probable que esta mujer experimente estrés laboral.

La **ambigüedad de funciones** es una situación en la que el empleado recibe expectativas confusas o mal definidas. En muchas empresas, a los empleados se les coloca en situaciones en que no están seguros de sus verdaderas responsabilidades. Algunos empleados a los que se les pone en un equipo de trabajo que se dirija solo, experimentan ambigüedad de funciones porque se les pide que resuelvan muchos problemas por sí mismos. Es menos ambiguo si el gerente nos dice qué hacer. Muchas personas experimentan síntomas de estrés cuando se enfrentan a una ambigüedad de funciones.

ambigüedad de funciones Circunstancia en la cual quien ocupa un empleo recibe expectativas confusas o mal definidas.

Condiciones ambientales adversas. Como lo identifica el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), una gran variedad de condiciones adversas de la empresa son factores estresantes; entre ellas se encuentran las condiciones físicas desagradables o peligrosas, como el hacinamiento, el ruido, la contaminación ambiental o los problemas ergonómicos. El aire contaminado dentro de un edificio de oficinas puede producir un edificio enfermo, en el que una diversa variedad de partículas, humo, hongos y gases que se encuentran en el aire contaminan el ambiente interior. El resultado puede ser dolores de cabeza, náuseas e infecciones respiratorias, así como el estrés que produce sentirse enfermo físicamente.[15]

Los problemas ergonómicos se refieren a la mala adaptación entre los requerimientos físicos y humanos del trabajo. El trabajo frente a un monitor de computadora durante periodos prolongados puede llevar a reacciones físicas y psicológicas adversas. Los síntomas incluyen dolores de cabeza y fatiga, junto con problemas de la vista. Según el Vision Syndrome Information Center, cerca de 90% de la gente que trabaja en la computadora más de tres horas al día tiene problemas de visión y cerca de 10 millones al año buscan tratamiento. Los problemas de visión frecuentes son los ojos resecos y visión doble o borrosa. Otro problema relacionado con la vista, es que la gente se inclina hacia el frente para ver el monitor, lo que provoca problemas físicos, como tensión en la espalda.

El padecimiento de movimiento repetitivo que más a menudo se asocia con el trabajo en el teclado y los escáneres ópticos es el **síndrome del túnel carpiano**, el cual ocurre cuando la extensión y flexión repetitiva de la muñeca producen una inflamación de los tendones, lo que agarra y pellizca el nervio mediano. Este síndrome ocasiona estrés debido al dolor y la incomodidad. Alrededor de uno de cinco usuarios de computadora, en algún momento sufren el síndrome del túnel carpiano.[16] La idea de tener que dejar de manera definitiva un trabajo que requiera el uso del teclado, es otro posible factor estresante. Si se incorporan al uso de la computadora los principios ergonómicos, como la postura erecta, se disminuyen los síntomas del estrés.

síndrome del túnel carpiano Afección que ocurre cuando la flexión y extensión repetidas de la muñeca ocasiona inflamación de los tendones, lo que aprieta y comprime el nervio mediano.

Inseguridad en el trabajo. Un importante factor estresante es la preocupación de perder el empleo. Aun cuando existan muchos empleos, tener que buscar otro y afrontar la posibilidad de una reubicación geográfica, para mucha gente, constituyen factores estresantes. El recorte de personal y las fusiones corporativas (que por lo general dan como resultado un recorte de personal), han contribuido a la inseguridad en el trabajo. La anticipación de despidos entre los empleados puede aumentar el estrés negativo y reducir el rendimiento. Además, quienes sobreviven a un recorte a menudo experimentan presiones por el temor de futuros recortes, pérdida de amigos y preocupación por un repentino aumento en la carga de trabajo.[17]

MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL CONTROL DEL ESTRÉS

◄ Objetivo de aprendizaje 3

A menos que el estrés se maneje de manera adecuada, puede provocar consecuencias dañinas a largo plazo, entre las que se incluyen enfermedades físicas incapacitantes y retraso de la trayectoria profesional. El manejo del estrés se refiere a controlarlo convirtiéndolo en una fuerza constructiva en nuestra vida. El manejo, entonces, se refiere tanto a prevenir, como a reducir el estrés. No obstante, la distinción entre los métodos para prevenir y reducir el estrés no está bien definida. Por ejemplo, el ejercicio físico no sólo reduce el estrés, sino que también contribuye a tener un estilo de vida relajado que nos ayuda a prevenir el estrés.

Para enfrentar y manejar el estrés se puede recurrir a cientos de actividades, con diferencias individuales sustanciales, en lo que se refiere a cuál técnica es efectiva; correr es un ejemplo. Para muchas personas, correr o trotar es un método excelente para reducir el estrés. Para otras personas, correr crea nuevos factores estresantes, como dolor de rodillas, entablillamiento de espinillas, mareos por inhalar el humo de los vehículos y la preocupación de ser golpeados por vehículos en movimiento. En general, los esfuerzos para manejarlo tienen que ver con cogniciones y conductas encaminadas al manejo del factor estresante y las emociones relacionadas con él. Por ejemplo, tal vez tenga que disminuir los elementos conflictivos de su empleo (como la sobrecarga de funciones) y también lidiar con la tensión generada por la carga de trabajo. Las siguientes subsecciones describen ocho métodos para manejar el estrés, entre los que se incluyen actividades cotidianas que controlan el estrés.

Eliminar o modificar el factor estresante

El método más eficaz de manejar el estrés, es eliminar o modificar el factor estresante que le causa problemas. Una de las ventajas de las técnicas de relajación y los medicamentos tranquilizantes, es que calman a la persona lo suficiente como para que pueda lidiar en forma constructiva, con el factor estresante. Una manera de ayudar a atacar la causa del estrés es seguir las etapas de la resolución de algún problema o de la toma de decisiones. Se aclara el problema, se identifican las alternativas, se ponderan y se selecciona una de ellas. No obstante, una dificultad es que puede ser inexacta su evaluación del problema real. Siempre hay un límite al autoanálisis. Por ejemplo, alguien puede pensar que el factor estresante es la carga de trabajo, mientras que el verdadero factor estresante es poca autoeficacia.

Practicar el ejercicio físico apropiado

Una cantidad moderada de ejercicio físico es la base para controlar el estrés y lograr el bienestar. Para manejar el estrés, es importante elegir un programa de ejercicios que represente un reto físico, pero que no provoque una ejercitación excesiva o lesiones musculares u óseas. Los deportes de competencia, si se toman demasiado en serio, en realidad pueden aumentar el estrés. Los ejercicios aeróbicos son los que más benefician, porque hacen que usted respire más rápido y que aumente su frecuencia cardiaca. Se recomienda en gran medida caminar como forma de reducir el estrés, debido a que es en esencia relajante y ofrece muchos de los beneficios de otras formas de ejercicio con un riesgo físico mínimo. Un beneficio importante mental y emocional del ejercicio físico se deriva de las endorfinas producidas en la parte del tálamo del cerebro. Las endorfinas se asocian con un estado de bienestar al que se le conoce como “euforia del corredor”. Las endorfinas funcionan también como analgésicos, lo que aumenta su valor de reducción del estrés.

Millones de personas buscan reducir y evitar el estrés mediante la yoga, que es tanto ejercicio físico como una manera de desarrollar actitudes mentales que tranquilizan el cuerpo y la mente. Una de las muchas metas valiosas de la yoga es lograr una unión entre la mente y el cuerpo, con lo que se alcanza tranquilidad y armonía. Otro beneficio de la yoga es que ayuda a la gente a desechar los pensamientos negativos que actúan como factores estresantes.[18]

Descansar lo suficiente

El descanso ofrece beneficios similares a los del ejercicio, como la reducción del estrés, una mejor concentración, mayor energía y más tolerancia a la frustración. Lograr un descanso adecuado está muy relacionado con practicar el ejercicio adecuado. El actual interés por la siesta en los adultos refleja la conciencia de que el descanso adecuado, hace que la persona sea menos propensa al estrés y aumente su productividad. Un número cada vez mayor de empresas tiene instalaciones para que los empleados duerman la siesta, y muchos empleados toman la siesta durante la hora de la comida en su escritorio o en su vehículo estacionado. Una siesta de unos 15 minutos durante el día de trabajo permite recobrar energía y reducir el estrés. Tomar la siesta puede ayudar a los empleados a ser más productivos y a estar menos estresados. Un cerebro descansado es un cerebro más eficiente. Para mantener en perspectiva la efectividad de tomar la siesta durante el día de trabajo, los empleados que obtienen el suficiente descanso durante las horas normales de sueño tienen menos necesidad de una siesta durante las horas de trabajo.[19]

Alimentarse de manera saludable

Otro método práctico para reducir y prevenir el estrés es mantener una alimentación bien equilibrada y, por lo tanto, saludable. La alimentación nutritiva es valiosa para la salud mental y física, lo que permite afrontar las frustraciones de manera más fácil, que son factores estresantes en potencia. Algunos alimentos no nutritivos, como los que contienen cafeína o azúcar en exceso, tienden a aumentar el nivel de estrés de la persona. De acuerdo con las Dietary Guidelines of the United States Department of Agriculture (Normas de Alimentación del Departamento de Agricultura de Estados Unidos), una alimentación saludable es aquella que:

- Subraya la importancia de las frutas, las verduras, los granos enteros y la leche o productos lácteos con poca grasa o sin grasa.
- Incluye carnes magras, pollo, pescado, frijoles, huevos y oleaginosas.
- Tiene pocas grasas saturadas, grasas *trans*, colesterol, sal (sodio) o azúcares añadidas.

Estas recomendaciones son para el público en general mayor de dos años de edad. Mediante el uso de MyPyramid, el gobierno personaliza una dieta recomendada, tomando en consideración nuestra edad, sexo y cantidad de ejercicio físico. Consulte *http://www.mypyramid.gov*, como se muestra en la figura 14-4.

Construir una red de apoyo

Una **red de apoyo** es un grupo de gente que puede escuchar sus problemas y ofrecer apoyo emocional. Estas personas, o incluso una sola persona, pueden ayudarle a atravesar los episodios difíciles. Los miembros de su red pueden brindarle una sensación de cercanía, calidez y aceptación que reducirá el estrés. Además, el solo hecho de poner en palabras sus sentimientos puede resultar una experiencia sanadora. La manera de elaborar esta red de apoyo, es convertirse en un buen escucha para que haya reciprocidad de la otra persona. Por lo tanto, una red de apoyo es un método de manejo del estrés que se basa, a grandes rasgos, en habilidades interpersonales eficientes.

red de apoyo Grupo de personas que pueden escuchar sus problemas y ofrecer apoyo emocional.

Practicar la visualización

Quizá la técnica de relajación que requiere menos esfuerzo y es más disfrutable para controlar el estrés es la que consiste en visualizar una experiencia placentera, como se explica en el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 14-1. La visualización, al igual que muchas técnicas para reducir el estrés, incluida la meditación, requiere concentración. La concentración ayuda a disminuir algunos procesos fisiológicos básicos, como el pulso, y disipa el estrés. El hecho de que lo obligue a concentrarse también resulta valioso porque un importante síntoma de estrés es la dificultad para concentrarse.



FIGURA 14-4 Normas alimenticias para los estadounidenses, formuladas por el U.S. Department of Agriculture. Consulte la pirámide para obtener su serie de recomendaciones personalizadas acerca de una alimentación saludable

Fuente: U.S. Department of Agriculture, *http://www.mypyramid.gov*.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 14-1

VISUALIZACIONES PARA REDUCIR EL ESTRÉS

Un método común y fácil de usar para reducir los síntomas del estrés es visualizar una experiencia placentera y tranquila. Si en este momento está experimentando estrés, aplique esta técnica, de otra forma, espere hasta la siguiente vez que perciba que su cuerpo experimenta estrés. En este contexto, visualizar significa imaginarse a uno mismo haciendo algo que nos gustaría hacer. Según los precursores de esta técnica de relajación, cualquier fantasía funciona bien. Algunas visualizaciones que funcionan para ciertas personas son sonreír al ser amado, flotar en una nube, acariciar a un bebé, mimar a un gato o a un cachorro y caminar por el bosque. Observe que todas estas escenas son relajantes y no emocionantes. ¿Qué visualización funcionaría para usted?

Para aplicar esta técnica, cierre los ojos y concentre la mente en la imagen placentera; en ese momento no piense en nada más (como en la meditación). Imagine que hay un DVD de la experiencia placentera en la pantalla del televisor de su cerebro. Respire con suavidad y saboree la experiencia. Con lentitud, regrese a la realidad, fresco, relajado y listo para afrontar los retos del día.

Practicar métodos cotidianos de reducción del estrés

El solo recurso de aprender a relajarse es un método importante de reducción de la tensión y la ansiedad originadas por el estrés, tanto positivo como negativo. La visualización de una experiencia placentera es uno de esos métodos. En la figura 14-5 se presentan sugerencias para relajarse y otros métodos para reducir el estrés. Si las atiende, será menos probable que necesite medicamentos tranquilizantes para mantenerse sereno y en control de la situación. Sin embargo, los síntomas del estrés casi siempre regresarán si no elimina o modifica el factor estresante. Si el estrés es un conflicto emocional que no ve o no entiende, se recomienda buscar ayuda de algún profesional de la salud mental.

- Acepte sus emociones. Si está enojado, disgustado, o confundido, admita esos sentimientos; suprimir las emociones aumenta el estrés.
- Tome un breve descanso de la situación estresante y haga algo pequeño y constructivo, como lavar el auto, vaciar el bote de la basura o ir a cortarse el cabello.
- Tome un masaje, ya que éste puede aflojar la tensión muscular, mejorar la circulación sanguínea y tranquilizarlo.
- Solicite ayuda de algún compañero de trabajo, supervisor o amigo para sus tareas estresantes.
- Concéntrese de manera intensa en leer, navegar en Internet o practicar algún deporte o pasatiempo. Contrario a lo que se piensa, la concentración es esencial para reducir el estrés.
- Escoja un espacio tranquilo en casa y relájese ahí durante un rato todos los días.
- Tome un día para descansar de la rutina.
- Finalice algo que haya empezado, por muy pequeño que sea. Terminar casi cualquier cosa reduce un poco el estrés.
- Deténgase a aspirar el perfume de las flores, hacer amistad con un niño o anciano, o juegue con un gato o cachorro.
- Luche por hacer un buen trabajo, pero no un trabajo perfecto.
- Trabaje con las manos en alguna tarea placentera.
- Encuentre a alguien o algo que le haga reír, y ría bastante.
- Reduzca el consumo de bebidas alcohólicas o con cafeína y, en su lugar, beba jugos de frutas o agua. Coma un pedazo de fruta en vez de tomar una lata de cerveza.
- Ayude a alguien con menos suerte que la suya. El flujo de buenos sentimientos actúa como las endorfinas.

FIGURA 14-5 Controladores del estrés

Utilizar la técnica de la congelación de la imagen

Un método con bases científicas para reducir el estrés que hace hincapié en volver a evaluar un suceso difícil, junto con cierto manejo de síntomas, es la **técnica de congelación de la imagen** elaborada por el HeartMath Institute. El método procede de la siguiente manera:

técnica de la congelación de la imagen Un método con bases científicas para reducir el estrés que destaca la importancia de revalorar un suceso, junto con el control de algunos síntomas.

Primera etapa. *Reconozca el sentimiento estresante y congélelo.* Vea su problema como una fotografía, no como una película. Detenga la conversación interna acerca de él.

Segunda etapa. Haga un esfuerzo sincero por *alejar su concentración* de la mente que va a toda velocidad o de las emociones trastornadas que están en el área alrededor del corazón. Aparente estar respirando por medio del corazón para ayudar a mantener la energía en esta área. Manténgase concentrado ahí durante 10 segundos más.

Tercera etapa. *Recuerde algún sentimiento u ocasión positiva de alegría* que haya tenido en su vida y haga una visualización experimentándola de nuevo.

Cuarta etapa. Por medio de su intuición, sentido común y sinceridad, *pregúntele a su corazón cuál sería la respuesta más eficaz* para esa situación, la que reduzca al mínimo el futuro estrés.

Quinta etapa. *Escuche lo que le dice su corazón* como respuesta a la pregunta. Aquí está empleando una fuente interna de soluciones de sentido común.

Puede ser que no escuche nada, pero al menos se sentirá más tranquilo. Tal vez confirme algo que ya sabía. Igualmente importante, es posible que obtenga un cambio de perspectiva y vea el problema de forma diferente. A pesar de que quizá no tengamos control sobre algún acontecimiento, sí lo tenemos sobre la manera de percibirlo.[20]

CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL

En la actualidad, lograr la productividad personal está más en boga que nunca. Las empresas luchan por funcionar con menos personal que en el pasado y presionan a los empleados para que logren una mayor productividad. Al mismo tiempo, existe un movimiento hacia la simplificación de la vida personal, mediante la reducción de pendientes y reducción de las tareas que no contribuyen mucho a la calidad de vida. La **productividad personal** se refiere a la cantidad de recursos, incluido el tiempo, que se consume para lograr un cierto nivel de producción. Planteamos el mejoramiento de la productividad desde cuatro perspectivas: (1) manejo de la desidia, (2) valores y actitudes que mejoren la productividad personal, (3) habilidades y hábitos laborales que mejoran la productividad personal y (4) eliminación de los factores que hacen perder el tiempo.

productividad personal Cantidad de recursos, incluido el tiempo, que se consume para lograr un cierto nivel de producción.

MANEJO DE LA DESIDIA

◀ Objetivo de aprendizaje 4

La persona **desidiosa** es aquella que pospone las actividades sin una buena razón. La desidia reduce la productividad porque se pierde tiempo, y muchas tareas importantes nunca llegan a realizarse. Incluso la gente productiva en ocasiones es desidiosa; si no lo fuera, sería aún más productiva.

desidia o procrastinar Demorar la acción por ninguna buena razón.

Mucha gente considera la desidia como una debilidad ridícula, en especial debido a que las mismas personas desidiosas bromean acerca de su problema. Sin embargo, se ha evaluado la desidia como un problema profundo y debilitante, y alrededor de 20% de los adultos que trabajan se identifican como desidiosos crónicos.[21] Cerca de 70% de los estudiantes universitarios refieren problemas con trabajos atrasados y retrasos en el estudio.[22] La magnitud del problema de la desidia hace que valga la pena estudiar métodos para controlarla. Resuelva el Examen de autovaloración 14-1 para analizar sus propias tendencias hacia la desidia; no espere hasta mañana.

Con base en las que parezcan adaptarse mejor a su tipo de desidia, elija una de las siguientes sugerencias para controlarla. Tal vez una combinación de técnicas sea lo más efectivo.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 14-1

TENDENCIAS HACIA LA DESIDIA

Instrucciones: Encierre en un círculo Sí o No en cada afirmación.

1. Por lo general trabajo mejor si tengo la presión de la fecha de entrega.	Sí	No
2. Antes de empezar un proyecto, realizo ciertos rituales como sacar punta a todos los lápices, arreglar mi escritorio más de una vez, y leer y responder todos los mensajes electrónicos que pueda.	Sí	No
3. Me gusta la emoción de "atarearme en el último minuto", como cuando investigo y redacto un trabajo inmediatamente antes de la fecha de entrega.	Sí	No
4. Con frecuencia pienso que si pospongo algo, esto desaparecerá, o que la persona que me lo pidió lo olvidará.	Sí	No
5. Investigo algo de manera exhaustiva antes de entrar en acción, por ejemplo, pido tres cotizaciones diferentes antes de reparar los frenos de mi auto.	Sí	No
6. Me cuesta mucho trabajo empezar a trabajar en la mayoría de mis proyectos, incluso en los que disfruto.	Sí	No
7. Siempre espero el momento adecuado para hacer algo, como comenzar un informe importante.	Sí	No
8. A menudo subestimo el tiempo que necesito para hacer un trabajo, diciéndome: "Puedo hacerlo rápido, así que esperaré hasta la próxima semana."	Sí	No
9. Me cuesta trabajo terminar la mayor parte de los trabajos o actividades.	Sí	No
10. Tengo varias distracciones favoritas a las que recurro para no hacer algo que no me gusta, como las tareas difíciles.	Sí	No

Total de respuestas Sí ______

Calificación e interpretación: Cuanto mayor sea el número de respuestas afirmativas, hay más probabilidades de que tenga un serio problema de desidia. Una puntuación de 8, 9 o 10 sugiere que su desidia disminuye su productividad.

1. **Calcule el costo de su desidia.** Usted puede reducir la desidia si calcula su costo. Es posible que pierda la oportunidad de tener un empleo que en verdad quería y que ofrecía una buena remuneración, por no tener a tiempo su currículo y la carta de presentación. Su costo de desidia incluiría la diferencia en compensación entre el empleo que sí consiguió y el que en verdad quería. Otro costo sería la pérdida de la posible satisfacción laboral.
2. **Siga el principio de PEPS, que significa "peores entradas, primeras salidas".**[23] Si primero hace la peor tarea de su lista, hacer las otras tareas puede funcionar como una pequeña recompensa. Puede hacer lo que le disgusta menos, si hace primero lo que le disgusta más. PEPS es sobre todo eficaz cuando se enfrenta a varias tareas en forma simultánea.
3. **Divida la tarea en porciones manejables.** Para reducir la desidia, divida una tarea que parezca abrumadora en pequeños proyectos que parezcan menos temibles. Si su trabajo le exige preparar una enorme base de datos, empiece por reunir información que tenga a la mano. Luego dé el siguiente paso y reúna otra pequeña porción de la base de datos, quizá todos los clientes cuyo apellido co-

mienza con Z. Considere esa tarea como si juntara una serie de pequeñas bases de datos que quepan en una base de datos maestra.

4. **Comprométase con otras personas.** Intente que sea obligatorio hacer algo a tiempo, comprometiéndose con una o más personas. Puede anunciar a sus compañeros de trabajo que va a tener algo concluido en una fecha determinada. Si no lo cumple, es muy probable que se sienta avergonzado.
5. **Limpie su mente del desorden.** La desidia aumenta cuando la gente tiene muchos proyectos sin terminar en su mente, lo que mina su concentración. Demasiadas cosas que hacer pueden congelarnos y no dejarnos actuar. Con sólo eliminar algunas cosas triviales de su lista de pendientes, puede obtener energía mental suficiente para no ser desidioso frente a algunas tareas importantes. Observe con cuidado que este método de vencer la desidia, requiere que aplique la autodisciplina suficiente para dar el primer paso.
6. **Satisfaga su cuota de estimulación de manera constructiva.** Si es desidioso porque disfruta verse apurado para cumplir con los plazos, encuentre una manera más constructiva de usar su deseo de estar atareado para mantenerse en forma y alegre. Si requiere un nivel alto de estimulación, enriquezca su vida con más proyectos y aprendiendo nuevas habilidades. Lo apretado de su agenda le proporcionará la estimulación que había estado recibiendo al esforzarse para cumplir los plazos de entrega y llegar a tiempo a las citas.[24]
5. **Elimine las recompensas tangibles que se otorga por ser desidioso.** Si usted es desidioso por socializar con los compañeros de trabajo, dar un paseo para beber algo, navegar en Internet, o cualquier otra actividad placentera, deje de recompensarse a sí mismo. Cuando adopte una actitud desidiosa, tan sólo siéntese en su área de trabajo sin hacer nada; si elimina las actividades placenteras de su rutina de parálisis, tal vez pueda reducir la desidia.[25]

CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL MEDIANTE ACTITUDES Y VALORES

◄ **Objetivo de aprendizaje 5**

El desarrollo de buenos hábitos laborales y de prácticas para administrar el tiempo, con frecuencia es cuestión de desarrollar las actitudes adecuadas hacia su trabajo y hacia el tiempo. Si, por ejemplo, usted cree que son importantes su empleo o sus tareas escolares y que el tiempo es un recurso muy preciado, estará en buen camino para desarrollar buenos hábitos de trabajo. En esta sección describiremos una serie de actitudes, valores y creencias que pueden ayudar a las personas a volverse más productivas mediante un mejor uso del tiempo y mejores hábitos laborales.

Empiece con una misión y metas

Una misión, o propósito general, lo impulsa hacia la productividad. Suponga que alguien dice: "Mi misión es ser un profesional sobresaliente en mi campo y un padre y cónyuge amoroso y constructivo." La misión le sirve como una brújula para dirigir sus actividades, como la de organizarse bien para realizar más trabajo y ser bien valorado por su patrón. Las metas son más específicas que el planteamiento de la misión; sirven de apoyo al planteamiento de la misión, pero el efecto es el mismo. Estar dedicado a una meta también lo impulsa hacia el buen uso del tiempo. Si sabe que puede obtener el puesto en comercio internacional que en verdad quiere mediante el dominio de una segunda lengua, es probable que trabaje con diligencia para aprender ese idioma. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 14-2 le brinda la oportunidad de establecer un planteamiento de la misión y las metas que la sustentan.

Practique el juego interior del trabajo

Timothy Gallwey desarrolló el juego interior del tenis para ayudar a los jugadores a concentrarse mejor en el partido. Con el tiempo, el juego interior se extendió al esquí, otros deportes, la vida en general y el trabajo. El concepto fundamental es que mediante la eliminación de los obstáculos interiores, como la autocrítica, se puede mejorar de manera



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 14-2

CÓMO EMPLEAR EL PLANTEAMIENTO DE UNA MISIÓN Y ALGUNAS METAS PARA POTENCIAR LOS HÁBITOS LABORALES

La gente que posee una misión bien definida y metas que la sustenten, tiende a tener mejores hábitos laborales y una mejor administración del tiempo que aquellos que no la tienen. El siguiente ejercicio se creó para ayudarle a establecer una misión y algunas metas a fin de que tenga más energía para ser más productivo.

A. Planteamiento de la misión: Para ayudarle a desarrollar su misión o propósito general en la vida, pregúntese: "¿Cuáles son los cinco principales deseos en mi vida?" Estos deseos le dan una clave de su propósito ya que se dirigen hacia un propósito ideal en la vida. Siéntase con la libertad de pensar en grande, ya que las misiones tienden a ser idealistas.

B. Metas de largo alcance para apoyar el planteamiento de la misión: Ahora anote cuáles metas de largo alcance apoyarían su misión. Suponga que su misión se relaciona con "crear una vida mejor para la gente menos favorecida". Sus metas de largo alcance podrían incluir establecer una fundación para financiar su trabajo. También tendría que ser lo suficientemente exitoso en su trayectoria profesional como para iniciar la fundación.

C. Metas de mediano alcance para apoyar metas de largo alcance: Anote las metas de mediano alcance que se necesitan para apoyar las metas de largo alcance. Tal vez tenga que terminar sus estudios, adquirir amplia experiencia e identificar una forma lucrativa de autoempleo.

D. Metas semanales para apoyar metas de mediano alcance: Anote lo que tenga que hacer esta semana que contribuya para que usted termine sus estudios, como investigar y redactar un trabajo para algún curso, inscribirse a los cursos del ciclo siguiente y preguntar sobre las oportunidades de trabajo en su campo.

E. Metas de hoy para apoyar metas semanales (lista de pendientes): Aquí es donde su noble propósito en la vida se traduce a la realidad. ¿Qué tiene que hacer hoy para tener redactado ese trabajo? ¿Tiene que ir a cambiar el acumulador de su auto para poder ir a la biblioteca y redactar su trabajo, y graduarse y volverse rico y, a la larga, ayudar a todas esas personas menos favorecidas? Adelante.

drástica la capacidad de concentración, aprendizaje y desempeño. Según Gallwey, dentro de cada persona existen dos seres. El primero es la voz crítica, temerosa y dudosa que emite mensajes como: "Casi has resuelto este difícil problema del cliente, no lo eches a perder ahora." Los comentarios intimidatorios como éstos impiden que el segundo ser termine el trabajo. El segundo ser abarca todos los recursos interiores (tanto reales como potenciales) del individuo.

Se debe suprimir al primer ser para que el segundo pueda realizar sus tareas y aprender con eficacia, sin ser sermoneado. El proceso que se requiere para apartar al primer ser, es concentrar la atención en una variable crucial relacionada con el desempeño y, no con el desempeño que se intenta alcanzar. Un ejemplo sería que el empleado de servicios al cliente, se centrara en el grado de tensión de la voz del cliente que llama;[26] o se puede centrar en la expresión facial de su jefe, cuando intenta venderle alguna idea para mejorar la productividad.

Trabaje con más inteligencia y no sólo más arduamente

La gente que se empeña en realizar algún trabajo por lo general se ve atrapada trabajando mucho, pero no de una manera imaginativa que conduzca a obtener buenos resultados. Por lo tanto, con esto se pierde mucho tiempo y energía. Una manera inteligente de tra-

bajar también requiere que pase algunos minutos planeando con cuidado cómo aplicar su tarea. Un ejemplo de trabajo más inteligente, pero no más arduo, consiste en invertir algunos minutos de pensamiento crítico, antes de llevar a cabo una campaña de ventas por teléfono para reemplazar ventanas. Haga una lista de la gente que posee casas de al menos 15 años de antigüedad. Los que poseen casas relativamente nuevas son malos prospectos para el reemplazo de ventanas.

Valore el orden y la limpieza

Un escritorio, área de trabajo, portafolios o disco duro ordenados no indican inevitablemente una mente ordenada, pero sí ayudan a que la mayoría de la gente sea más productiva debido a que pueden concentrarse mejor. Además, se pierde menos tiempo y se gasta menos energía si no tiene que ir en busca de la información que debería estar a la mano. Según la asesora en administración del tiempo, Barbara Hemphill, una persona promedio pasa 150 horas al año buscando información mal ubicada. Hemphill afirma: “La capacidad de realizar alguna tarea o meta se relaciona de manera directa con la capacidad de encontrar la información adecuada en el momento adecuado.”[27] Saber dónde está la información y qué información está disponible, es una forma de tener el trabajo bajo control. Cuando el trabajo está fuera de control, es probable que no se alcance la eficiencia máxima. Valorar la limpieza mejora la productividad de muchas formas; de acuerdo con el sistema japonés, la limpieza es el cimiento de la calidad. Además, después de limpiar por completo el área de trabajo, a menudo se obtiene una nueva perspectiva.

De regreso al caso inicial

La limpieza le ayudó a Dever a administrar mejor su tiempo: “Muy a menudo me encontraba diciéndome: ‘¿Dónde dejé ese archivo?’ Cuando está limpio el escritorio, se puede llegar en la mañana y sacar el archivo con el que se estaba trabajando y sentir que más cosas están bajo control.”

Valore la asistencia y la puntualidad

Tanto de los empleados con experiencia como de los empleados sin experiencia, se espera que asistan y sean puntuales. No se puede ser productivo a menos que se esté físicamente presente en el área de trabajo. El mismo principio se aplica si se trabaja en casa o en las instalaciones de la empresa. Una excepción es que algunas personas pueden encontrar soluciones a problemas laborales, mientras están en actividades recreativas. Tenga presente también que no asistir o llegar tarde a las juntas de trabajo, envía el mensaje de que no considera que la junta sea importante.

Se ha investigado la relación que hay entre el ausentismo o la impuntualidad y el desempeño en el trabajo. Según 30 estudios con más de 9,000 empleados, se observó que los empleados que llegaban tarde también tendían a ser los que más se ausentaban; además, los empleados que llegaban tarde presentaban una tendencia a tener peor desempeño que los que eran puntuales, pero la relación no era muy fuerte.[28] A pesar de esta débil relación, la impuntualidad debe verse como una pérdida en la productividad.

Alcance un equilibrio en la vida y evite ser adicto al trabajo

Una actitud productiva que hay que conservar es, que el exceso de trabajo puede llevar a un estrés negativo y al desgaste. Un descanso físico y una relajación adecuados pueden contribuir a que la mente esté más alerta y a tener una mayor capacidad de tolerar la frustración. Una estrategia para evitar el exceso de trabajo consiste en luchar por alcanzar un equilibrio en el que se origine satisfacción a partir de diversas esferas de la vida. Las esferas importantes, además del trabajo, incluyen la familia, el amor, el deporte, el arte y la música, la fe y el crecimiento intelectual.

Una técnica muy recomendada para alcanzar el equilibrio entre el trabajo y las demás esferas de la vida es aprender a decir de manera diplomática que no a su jefe y a los miembros de su familia.[29] Por ejemplo, tal vez su jefe le pida que se encargue de un proyecto cuando ya tiene demasiada carga de trabajo; *en ocasiones* sería necesario explicar que está tan sobrecargado que no podría hacer bien el nuevo proyecto; también *en*

adicción al trabajo Circunstancia en la que no trabajar es una experiencia incómoda.

ocasiones podría tener que rechazar la petición de su familia o amigos de salir el fin de semana cuando enfrenta muchas exigencias laborales.

Pasar por alto las necesidades normales de descanso y relajación puede llevar a la **adicción al trabajo**, adicción en la que no trabajar, se convierte en una experiencia incómoda. Algunos tipos de adictos al trabajo son perfeccionistas que nunca están satisfechos con su trabajo y por lo tanto, les parece difícil dejar de trabajar. Asimismo, la persona adicta al trabajo del tipo perfeccionista, puede centrarse mucho en el control, lo que lleva a una conducta rígida y a relaciones interpersonales tensas. Sin embargo, algunas personas que trabajan de manera ardua y por mucho tiempo se clasifican como adictos al trabajo orientados hacia el logro, a éstas les gusta trabajar mucho y en general son muy productivas.[30] Por ejemplo, alguien que tiene valores familiares muy fuertes, puede trabajar 65 horas a la semana durante un año, mientras establece un nuevo negocio.

Administrar el tiempo es más que elaborar una lista de pendientes; no hacer lo correcto desde el inicio no nos lleva a ningún lugar más rápido. La administración del tiempo es el cimiento para lograr un equilibrio en nuestra vida en áreas vitales como la salud y la familia.
—Don Wetmore, presidente del Productivity Institute, publicado en *HR Magazine*, noviembre de 2003, p. 103.

CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL MEDIANTE LOS HÁBITOS Y LAS HABILIDADES LABORALES

Superar la desidia y desarrollar las actitudes adecuadas contribuyen a la productividad personal. Los hábitos y las habilidades laborales también son esenciales para el alto nivel de productividad. A continuación describimos seis hábitos y habilidades laborales que representan una mezcla de desencadenantes tradicionales de la productividad y aquellos orientados a la tecnología de la información.

Elabore una lista de pendientes y establezca prioridades

Objetivo de aprendizaje 6 ►

En el centro de todo sistema de administración del tiempo está elaborar una lista, ya sea que la coloque en una tarjeta de índices, en un planificador de cubiertas de cuero o en una computadora del tamaño de la palma de la mano. Como ya se indicó, la lista de pendientes es la herramienta básica para alcanzar sus metas diarias, lo que a su vez le ayuda a alcanzar metas más altas y su misión. Casi cualquier persona triunfadora en cualquier campo, elabora una lista de las tareas importantes y menos importantes que tiene que hacer. Antes de elaborar una lista útil, tiene que apartar algunos minutos de tranquilidad al día para clasificar las tareas a la mano. Éste es el aspecto más básico de la planeación.

Como bien se sabe, es bueno establecer prioridades para los renglones de la lista de pendientes. Un sistema típico es utilizar la letra A para indicar los asuntos esenciales o cruciales, B para los importantes y C para los menos importantes. A pesar de que se puede considerar un asunto como C (por ejemplo, vaciar la basura del sacapuntas eléctrico), también contribuye a la administración de su tiempo y a su bienestar. Concluir cualquier cosa reduce un poco de estrés; de igual forma, mucha gente obtiene satisfacción al tachar un renglón de la lista, por más trivial que éste sea. Si usted es minucioso, los puntos pequeños no cumplidos interferirán en su concentración.

El asesor en administración del tiempo, Harold Taylor, advierte que preparar las listas de pendientes no debe volverse un fin en sí mismo; no se debe dedicar tanto tiempo a la elaboración de la lista que se dejen de cumplir algunas de las tareas.[31] Otro peligro es llenar la lista de pendientes con asuntos que de todas maneras hubiera cumplido, como "revisar el correo electrónico". La lista de pendientes puede volverse tan larga que se convierta en una tarea abrumadora.

Simplifique su trabajo y subraye las tareas importantes

A medida que las empresas empiezan a funcionar con menos empleados que antes a pesar de la prosperidad, se debe eliminar el trabajo más improductivo. Eliminar trabajo improductivo es parte del *mejoramiento en el proceso comercial* en el que se simplifican y rediseñan de manera radical los procesos laborales. Se espera que cada empleado se deshaga del trabajo que no contribuya a la productividad o ayude a los clientes. En términos generales, a fin de simplificar el trabajo, identifique la duplicación de labores y la pérdida de tiempo. Un ejemplo de duplicación de trabajo sería enviar de manera rutinaria mensajes por fax o correo electrónico sobre el mismo tema. Un ejemplo de pérdida de tiempo sería convocar a una junta para difundir información que con facilidad podría comunicarse por correo electrónico.

Subrayar las tareas importantes significa asegurarse de resolver los puntos A de la lista de pendientes. También implica que intente concluir algunas actividades laborales que, si se hacen bien, significarían una enorme diferencia en el desempeño de su trabajo. A pesar de que se puede requerir menos tiempo para cumplir con las tareas importantes que

con muchas tareas rutinarias, pueden representar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Cinco minutos de conversación telefónica con un cliente importante puede traer mayor beneficio a la empresa, que tres horas de ordenar un inventario obsoleto en el almacén.

Concéntrese en una tarea importante a la vez en lugar de hacer múltiples tareas

Al trabajar en tareas importantes, concéntrese en lo que hace. Los ejecutivos y profesionistas eficientes tienen una capacidad bien desarrollada para concentrarse en el problema o la persona que lo enfrenta, sin importar qué tantas otras obligaciones más tengan. La concentración intensa lleva a juicios y análisis más nítidos y también reduce errores importantes. Otra consecuencia valiosa de la concentración es que ayuda a reducir la distracción. Si en verdad se concentra en lo que hace, se reducen las posibilidades de olvidar lo que quería hacer.

Al concentrarse en una tarea importante, como la realización de trabajo analítico o la redacción de un informe, evite hacer múltiples tareas o realizar más de una actividad al mismo tiempo. Algunas formas comunes de tareas múltiples incluyen navegar en Internet o leer correos electrónicos mientras se habla por teléfono con algún compañero de trabajo o cliente. Se han acumulado investigaciones experimentales y diversas opiniones que señalan que hacer tareas múltiples mientras se realizan tareas importantes, produce en mucha gente problemas de concentración, junto con errores importantes. Realizar múltiples tareas en actividades rutinarias, tiene consecuencias menos negativas y en ocasiones podría ser una manera legítima de ahorrar tiempo. Un experimento clásico en este tema demostró que pasar de una actividad a otra, da como resultado que en realidad se requiera más tiempo para terminar una tarea.[32]

De acuerdo con la gurú en administración del tiempo, Stephanie Winston, el peor error que comente la mayoría de la gente es realizar múltiples tareas, y observa que los directores ejecutivos exitosos no lo hacen. En vez de eso, se concentran en una tarea a la vez. "Lo que impide al resto de nosotros hacer lo mismo, es la renuencia a poner límites", afirma. "La gente me dice que se siente culpable si apaga su servicio de mensajes instantáneos, aun cuando la vuelva loca." Las distracciones constantes interfieren en el cumplimiento de un buen trabajo, así que es mejor decir: "No, ahora estoy ocupado."[33]

Mantenga el control del trabajo burocrático y electrónico

Aunque está de moda quejarse del trabajo burocrático en puestos de responsabilidad, las personas eficientes en su profesión no lo dejan de lado. (El trabajo burocrático incluye el trabajo electrónico, como el correo electrónico y el correo de voz.) El trabajo burocrático tiene que ver con ocuparse de los detalles administrativos como la correspondencia, las facturas, los informes de recursos humanos y las formas de inventario. Una cantidad considerable de trabajo electrónico da como resultado trabajo burocrático, ya que muchos mensajes y archivos adjuntos de correo electrónico tienen que imprimirse. A menos que la persona se ocupe del trabajo burocrático y el electrónico, su trabajo puede salir de control. Se debe invertir un poco de tiempo todos los días en el trabajo burocrático y el mejor momento para hacerlo es aquel que no es el de mayor actividad (cuando no está en el nivel de eficiencia máxima, pero tampoco muy fatigado).

Una técnica efectiva es responder con rapidez los mensajes de correo electrónico que tienen mucha prioridad y borrar de manera permanente los que no le harán falta como referencia más tarde. Imprima y archive sólo los que tienen gran importancia para no abrumarse con pilas de mensajes viejos.

Trabaje de manera productiva desde la oficina de su casa u oficina virtual

Un segmento cada vez mayor de la fuerza laboral, trabaja tiempo completo o medio tiempo desde su casa u **oficina virtual**, la cual es un lugar de trabajo que no tiene una ubicación física fija desde donde el empleado comunica sus resultados por medios electrónicos. La oficina virtual puede estar en un auto, tren, avión o habitación de hotel; en la banca de un parque, o donde sea que se encuentre el empleado en ese momento. Mucha gente se adapta bien a trabajar en casa o desde oficinas virtuales porque tienen autodisciplina y pueden empezar cuando quieren. Muchas otras personas no tienen la autodisciplina y los hábitos laborales eficaces necesarios para ser productivas fuera de la oficina tradicional. A continuación proporcionamos una lista de sugerencias representativas para ser productivo cuando se trabaja en forma independiente.[34]

oficina virtual Lugar de trabajo sin una ubicación física fija, en donde los resultados se transmiten en forma electrónica.

- Actúe como si trabajara en una oficina tradicional. Establezca horarios de trabajo específicos, vístase, salga de la casa unos minutos y regrese a trabajar. Asimismo, cierre su oficina a una hora fija, de otra forma, siempre serán horas de oficina. Si trabaja en casa, establezca un espacio definido y dígale a su familia y amigos cuándo no se le puede interrumpir.
- Permanezca en contacto con sus compañeros de equipo para mejorar sus habilidades como integrante del equipo y no perderse de información importante que pudiera reducir su eficiencia (como dejar de ir a una cita en la oficina tradicional).
- Reduzca al mínimo el manejo de su vida personal al mismo tiempo que la laboral (por ejemplo, trabajar mientras ve la televisión, habla con los vecinos, o compra por Internet).
- Programe horas fijas para comidas y refrigerios, de otra manera, perderá muchos minutos y aumentará varios kilos en las pausas para comer o beber.

La práctica de trabajar en casa o desde una oficina virtual va en rápido aumento, así que vale la pena tener en consideración estas sugerencias. Varias de las ideas de productividad se adecuan también a la oficina convencional.

Mejore sus habilidades de búsqueda en Internet

Una importante habilidad laboral es buscar en Internet una gran variedad de información, de ahí que si desarrolla sus habilidades para buscar en Internet, será más productivo porque conseguirá los resultados que necesita en un tiempo razonable. En primer lugar, es útil apoyarse en varios motores de búsqueda para buscar la información que necesita. Muchos motores de meta-búsqueda afirman que abarcan tanto, que no es necesario ningún otro motor. Dichas afirmaciones son exageradas ya que la misma palabra de búsqueda que se ingresa a varios motores, arrojará una lista diferente de fuentes.

En segundo lugar, piense bien la palabra de búsqueda o la frase que emplee. Cuanto más específico sea, es mejor. Suponga que desea encontrar programas de cómputo para mejorar su productividad y que ingresa la palabra “programa de cómputo” en un motor de búsqueda. Es probable que reciba un mensaje que indique que se han encontrado 1,400 millones de respuestas a su solicitud. Es mejor que utilice la frase de búsqueda “programas de cómputo para aumentar la productividad personal”.

En tercer lugar, para muchas búsquedas, puede poner la pregunta como una frase entre comillas, lo que depura el número de sitios que aparecen. Coloque comillas antes y después de la palabra de búsqueda, como por ejemplo “programas de cómputo para mejorar hábitos laborales”. En cuarto lugar, si no encuentra lo que desea en su búsqueda inicial, enmarque su pregunta de otra forma o cambie los términos, como por ejemplo, “programas de cómputo para administración del tiempo” o “programas de cómputo para aumentar la eficiencia personal” El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 14-3 le ayudará a utilizar mejor Internet y mejorar su productividad personal.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 14-3

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE HÁBITOS LABORALES

Este capítulo ya le ha ofrecido ideas acerca de cultivar hábitos laborales que aumenten la productividad. Aquí tiene la oportunidad de aplicarlas en lo personal. Forme pequeños equipos o trabaje de manera individual para identificar 10 formas en las que los buenos hábitos laborales, así como el uso de Internet, pueden aumentar la productividad personal, ya sea en el trabajo o en casa. Con el fin de complementar sus propias ideas, puede buscar más en Internet para ver cómo puede Internet aumentar la productividad.

CÓMO SUPERAR LOS FACTORES QUE LE HACEN PERDER TIEMPO

◀ Objetivo de aprendizaje 7

Otro factor básico para mejorar la productividad personal, es reducir al mínimo la pérdida de tiempo. Muchas de las técnicas que se han descrito en este capítulo ayudan a ahorrar tiempo, como la de eliminar el trabajo que no es esencial. El hecho de que una actividad signifique una pérdida de tiempo o no depende del propósito de la actividad. Suponga que usted juega al solitario de la computadora durante 10 minutos para reducir el estrés y luego volver fresco al trabajo, pero que otro empleado juega solitario durante 10 minutos sólo por diversión; lo segundo significaría perder el tiempo.

La figura 14-6 presenta una lista de factores comunes que representan una pérdida de tiempo. Si cobra conciencia de estos factores, percibirá la importancia de reducirlos al mínimo. Aun si ahorrara sólo 10 minutos por día de trabajo, el beneficio en productividad durante un año podría ser enorme.

Para analizar si usted podría estar perdiendo el tiempo, haga el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 14-4. El Examen de autovaloración 14-2 le brinda la oportunidad de examinar sus tendencias hacia algún tipo sutil de pérdida de tiempo.

1. Utilice un cronómetro durante dos semanas para identificar los factores que representan una pérdida de tiempo. (Consulte el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 14-4.)
2. Reduzca al mínimo la distracción en el trabajo, obligándose a concentrarse.
3. Evite que la computadora lo distraiga de su trabajo; no reciba ni envíe chistes a sus compañeros, no juegue con los videojuegos, ni revise sitios de Internet recreativos durante las horas de trabajo.
4. Agrupe tareas como contestar las llamadas telefónicas, o responder los mensajes de correo electrónico. Por ejemplo, en casi todos los trabajos es posible ser cortés y productivo si reserva dos o tres periodos de 15 minutos al día para ocuparse de su correspondencia electrónica.
5. Socialice sólo lo suficiente para construir una red; las charlas con los compañeros representan una significativa pérdida de la productividad.
6. Prepárese para las juntas teniendo, por ejemplo, una agenda clara y clasificando los documentos que usará. Asegúrese de que el equipo electrónico esté funcionando antes de intentar utilizarlo en la junta.
7. Mantenga ubicados los nombres, los lugares y las cosas importantes para no perder tiempo buscándolas.
8. Establezca un tiempo límite para las tareas que ya ha realizado una o dos veces.
9. Haga una plantilla en la computadora para las cartas y los documentos que envía con frecuencia. (La plantilla es en esencia un machote de carta que sirve en especial para el saludo y el remitente.)
10. Prepárese para empezar a trabajar de inmediato al llegar a la oficina. Salude a la gente de manera rápida, no revise su correo electrónico personal y apague su teléfono celular.
11. Responda tanta correspondencia electrónica como pueda después de terminar su demás trabajo, a menos que una parte trascendental de su trabajo sea ocuparse del correo electrónico; consume mucho tiempo.
12. Evite ser perfeccionista porque esto lo lleva a hacer de nuevo un proyecto. Termínelo y pase a otro proyecto.
13. Aproveche los pedacitos de tiempo; por ejemplo, cinco minutos entre una cita y otra. Invierta esos minutos en enviar algún correo relacionado con el trabajo o en revisar su lista de pendientes.
14. Reduzca la desidia, el factor número uno de pérdida de tiempo para la mayoría de la gente.
15. Evite partirse en mil pedazos haciendo demasiadas cosas a la vez, como tener demasiados proyectos que manejar. Cuando tiene una sobrecarga, se puede perder tiempo debido a la cantidad de errores.
16. Controle las interrupciones avisándole a sus compañeros de trabajo cuándo está disponible para consultas y cuándo tiene que trabajar de manera independiente, excepto en las emergencias. Conteste los mensajes instantáneos sólo si su trabajo lo requiere. Ponga estos mensajes en lotes, al igual que lo haría con otros mensajes de correo electrónico.

FIGURA 14-6 Formas de evitar y superar los factores que representan una pérdida de tiempo

Fuentes: Las sugerencias 4, 5 y 6 se basan en Stephen R. Covey con Hyrum Smith, "What If You Could Chop an Hour from Your Day for Things That Matter Most?", *USA Weekend*, 22-24 de enero de 1999, pp. 4-5; la sugerencia 10 es de Anita Bruzzese, "Tips to Avoid Wasting Time", Gannet News Service, 9 de agosto de 2004. La información sobre la pérdida de productividad que causan las interrupciones se analiza en Quintus R. Jett y Jennifer M. George, "Work Interrupted: A Closer Look at the Role of Interruptions in Organizational Life", *Academy of Management Review*, julio de 2003, pp. 494-507.

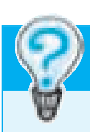


EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 14-4

LLEVE UNA BITÁCORA

Un punto de partida eficaz para evitar pérdidas de tiempo es identificar cómo usa las 168 horas que tiene cada semana (24 horas × 7 días). Durante dos semanas, registre todo el tiempo que invierte, con tanto detalle como pueda tolerarlo. Incluya las grandes tareas evidentes, así como las pequeñas que son fáciles de olvidar. Ubique cualquier actividad que requiera al menos cinco minutos. Los renglones más importantes incluirían trabajar, asistir a clases, estudiar, leer, ver televisión, dormir, comer, salir a lugares, pasar tiempo con los seres queridos y amigos (pasarla bien). Los menos importantes incluirían ir a la cafetería o máquina de café, comprar goma de mascar y cortarse las uñas. Si hace tareas múltiples, como caminar y escuchar música, no cuente el tiempo doble.

Cuando haya llenado sus bitácoras, busque lo que constituye una pérdida de tiempo absoluta, o actividades que pudieran acortarse. Quizá encuentre, por ejemplo, que pasa cerca de 45 minutos consiguiendo o bebiendo café. Si redujera ese tiempo a 30 minutos, tendría 15 minutos más al día para invertir en su trayectoria profesional. Sin embargo, si el tiempo del café incluye formar alianzas con la gente o mantener las relaciones, tal vez valga la pena invertir esos 45 minutos al día.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 14-2

TENDENCIAS HACIA LA PERFECCIÓN

Instrucciones: Muchos perfeccionistas tienen algunas de las conductas y actitudes que se describen a continuación. Para ayudarle a conocer su tendencia hacia el perfeccionismo, califique qué tanto está de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados en una escala de 0 a 4; encierre en un círculo el número adecuado. 0 significa en desacuerdo y 4 de acuerdo.

1. Mucha gente me ha dicho que soy perfeccionista.	0	1	2	3	4
2. Con frecuencia corrijo la forma en que otros hablan.	0	1	2	3	4
3. Me toma mucho tiempo escribir un correo electrónico porque reviso una y otra vez lo que escribí.	0	1	2	3	4
4. A menudo critico la combinación de colores que usan mis amigos.	0	1	2	3	4
5. Cuando compro comida en el supermercado, suelo fijarme en la fecha de caducidad para poder comprar lo más fresco.	0	1	2	3	4
6. No soporto que la gente emplee el término “control” en vez de “control remoto”.	0	1	2	3	4
7. Si el representante de alguna empresa me preguntara “¿cuál es su número?”, le respondería: “Querrá decir mi *número de seguro social*.”	0	1	2	3	4
8. Detesto ver polvo en los muebles.	0	1	2	3	4
9. Me gusta la idea de Martha Stewart de tener la decoración adecuada en la casa.	0	1	2	3	4
10. Nunca vuelvo a guardar un mapa en la guantera a menos que esté bien doblado.	0	1	2	3	4

11. Cuando la goma para borrar de mi lápiz se endurece y deja de servir, tiro el lápiz.	0	1	2	3	4
12. Ajusto todos mis relojes para que todos marquen exactamente la misma hora.	0	1	2	3	4
13. Me molesta que los relojes de las computadoras con frecuencia van mal algunos minutos.	0	1	2	3	4
14. Limpio el teclado de mi computadora por lo menos una vez a la semana.	0	1	2	3	4
15. Organizo mis mensajes de correo electrónico y mis documentos de la computadora en muchos archivos diferentes, claramente identificados.	0	1	2	3	4
16. Sobre mi escritorio no hay tazas de café o envases de refresco viejos.	0	1	2	3	4
17. Rara vez comienzo un nuevo proyecto o tarea hasta no haber terminado mi actual proyecto o tarea.	0	1	2	3	4
18. Me cuesta mucho trabajo concentrarme cuando está desordenada mi área de trabajo.	0	1	2	3	4
19. Me molestan las telarañas de los candelabros y las lámparas.	0	1	2	3	4
20. Me lleva mucho tiempo comprar cosas como una cámara digital, porque me la paso analizando las características de diferentes modelos.	0	1	2	3	4
21. Cuando obtengo el saldo de mi chequera, por lo general es exacto, con apenas unos cuantos dólares de diferencia.	0	1	2	3	4
22. Llevo conmigo suficientes monedas y billetes para que cuando compre algo pueda pagar la cantidad exacta y no necesite cambio.	0	1	2	3	4
23. Tiro a la basura mi ropa interior o mis playeras que tienen incluso un pequeño agujero o están algo rasgadas.	0	1	2	3	4
24. Me enojo conmigo mismo cuando cometo algún error.	0	1	2	3	4
25. Cuando se me rompe o astilla una uña, la arreglo tan pronto como puedo.	0	1	2	3	4
26. Me arreglo muy bien siempre que salgo de casa.	0	1	2	3	4
27. Cuando veo artículos empacados o latas tiradas en el supermercado, a menudo las pongo en el anaquel.	0	1	2	3	4
28. Creo que es una idea excelente traer un líquido antibacteriano para las manos.	0	1	2	3	4
29. Si estoy con un amigo o amiga y veo que tiene un cabello suelto en el hombro, lo quito sin preguntarle.	0	1	2	3	4
30. Soy perfeccionista.	0	1	2	3	4

Calificación total ______

Calificación e interpretación: Sume los números que encerró para obtener su calificación total.

91 o más: Tiene fuertes tendencias perfeccionistas al grado de que podrían impedir que actuara usted con rapidez cuando fuera necesario. Además, es posible que moleste a mucha gente con su perfeccionismo.

61-90: Tiene un grado moderado de perfeccionismo que podría llevarlo a producir trabajos de alta calidad y a ser una persona confiable.

31-60: Tiene un grado medio de perfeccionismo. Puede ser perfeccionista en algunas situaciones bastante importantes para usted, pero no para los demás.

0-30: Usted no es perfeccionista. Quizá no le preocupe mucho hacer las cosas bien, cumplir los plazos de entrega y estar atento a los detalles.

RESUMEN

Una exigencia importante que enfrenta cualquier empleado que desea mantenerse sano y tener buenas relaciones interpersonales, es manejar el estrés en forma eficiente. Las diferencias individuales tienen un papel importante para determinar si algún acontecimiento producirá estrés. Los cambios fisiológicos que tienen lugar dentro del cuerpo como respuesta al estrés son los causantes de casi todos los síntomas del estrés. La respuesta de luchar o huir es la forma de enfrentar el factor estresante. La información más reciente sugiere que es más probable que las mujeres puedan enfrentar el factor estresante mediante la respuesta de atención y amistad.

La activación de las hormonas cuando el cuerpo tiene que enfrentar algún factor estresante produce reacciones fisiológicas de corto plazo, que incluyen un aumento de la frecuencia cardiaca y de la presión arterial. Cuando los niveles de estrés no ceden, los cambios fisiológicos ocasionan daños. Sin embargo, la cantidad correcta de estrés nos prepara para enfrentar problemas difíciles y mejora el desempeño. Existe un nivel óptimo de estrés para la mayoría de la gente y para casi todos los trabajos. En general, el desempeño tiende a ser mejor con cantidades moderadas de estrés. Son menos probables las disminuciones en el desempeño, si el empleado posee algunas características como una alta autoestima.

Uno de los problemas importantes del estrés prolongado es que puede provocar desgaste profesional, que es un estado de agotamiento emocional, mental y físico en respuesta a factores estresantes de largo plazo. Este desgaste produce también insolencia y el distanciamiento entre las tareas y la gente. Las personas que perciben que la causa del desgaste es externa, son más propensas a comprometerse menos con la empresa y a volverse más insolentes.

Cuatro factores de la personalidad que predisponen a la gente hacia el estrés son el poco control percibido, la poca autoeficacia, la conducta tipo A y la afectividad negativa. Los desencadenantes de ataques al corazón que se asocian con la conducta tipo A son la hostilidad, el enojo, la insolencia y la desconfianza; de éstos, la hostilidad es la que tiene el mayor impacto. Cuatro factores estresantes que con frecuencia se encuentran en el trabajo son la sobrecarga de funciones, el conflicto y la ambigüedad de funciones, las condiciones ambientales adversas que incluyen el síndrome del túnel carpiano y la inseguridad en el trabajo.

El manejo del estrés se refiere a controlarlo convirtiéndolo en un factor constructivo para su vida. El manejo del estrés incluye cientos de actividades, en las que hay diferencias sustanciales en cuanto a la técnica que es efectiva. Ocho métodos representativos para el manejo del estrés son: eliminar o modificar el factor estresante, realizar el ejercicio físico adecuado, descansar lo suficiente, alimentarse de manera saludable, construir una red de apoyo, practicar visualizaciones, practicar métodos cotidianos para la reducción del estrés y emplear la técnica de la congelación de la imagen.

En la actualidad se necesita más que nunca lograr una alta productividad personal en el trabajo. Un punto de partida para mejorar la productividad es reducir al mínimo la desidia, que es un enorme problema para muchas personas y que puede atacarse de la manera siguiente: calcular el costo de la desidia, seguir el principio de "peores entradas, primeras salidas" (PEPS), dividir la tarea en porciones manejables, hacer compromisos con otras personas, limpiar la mente del desorden, satisfacer su cuota de estimulación en formas constructivas y eliminar las recompensas a la desidia.

Cultivar buenos hábitos laborales y buenas prácticas de administración del tiempo a menudo es cuestión de desarrollar las actitudes correctas hacia su trabajo y hacia el tiempo de la manera siguiente: (1) empiece con una misión y algunas metas, (2) practique el juego interior del trabajo, (3) trabaje con inteligencia y no sólo de manera más ardua, (4) valore el orden y la limpieza, (5) valore la puntualidad y la asistencia, y (6) logre un equilibrio en la vida y evite convertirse en un adicto al trabajo.

Las habilidades y los hábitos laborales eficaces con esenciales para la alta productividad, e incluyen los siguientes: (1) Elabore una lista de pendientes y establezca prioridades, (2) simplifique su trabajo y subraye las tareas importantes, (3) céntrese en una tarea importante a la vez, en lugar de hacer múltiples tareas, (4) controle el trabajo burocrático y el electrónico, (5) trabaje en forma productiva desde su oficina en casa u oficina virtual, y (6) mejore sus habilidades de búsqueda en Internet.

Otro factor básico para mejorar la productividad es reducir al mínimo la pérdida de tiempo. De acuerdo con su propósito, una actividad puede ser o no una pérdida de tiempo. Conocer las actividades que representan una pérdida de tiempo, como las que se presentan en la figura 14-5, lo sensibiliza sobre la importancia de reducirlas al mínimo.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Por qué podría ser cierto que la gente que ama su trabajo vive mucho más, que la gente que se jubila de manera anticipada porque le disgusta lo que hace?
2. Un estudiante le dijo a su instructor: "Tiene que darme un plazo para entregar mi trabajo, de otra forma no puedo manejarlo." ¿Qué le dice esta afirmación sobre (a) el factor estresante que enfrenta y (b) de qué manera influye la presión para que realice su trabajo?
3. ¿Por qué es posible que tener controlado el estrés mejora sus relaciones interpersonales?
4. Un estudiante comentó al grupo: "No vale la pena estudiar el estrés porque todo está en la mente. Si no piensan en él, no tendrán que preocuparse por él."¿Cuál es su reacción a ese comentario?
5. Entreviste a alguna persona que tenga un trabajo de mucha presión en cualquier campo. Descubra si esa persona experimenta un estrés significativo y qué método emplea para enfrentarlo.
6. Proporcione un ejemplo de su propia vida o de la de alguien más, acerca de cómo el tener una meta trascendental en la vida puede ayudar a organizarse mejor.
7. Describa alguna manera en la que haya empleado la tecnología de la información para volverse más productivo.
8. Muchas personas que utilizan un asistente digital personal (como el que contiene una computadora de mano), observan que no son más organizadas o productivas que antes. ¿Cuál podría ser el problema?
9. Utilice la información de este capítulo para explicar cómo puede una persona ser bien organizada y aun así no llegar muy lejos en su trayectoria profesional.
10. Pídale a un empleado de alto nivel con experiencia, que identifique su método más eficaz para administrar su tiempo.

VISITE INTERNET

http://www.theinnergame.com
(El juego interior del trabajo, los deportes y la construcción de equipos.)

http://www.stress.org
(Institute for Stress Management.)

http://stress.about.com
(Vasta información sobre el estrés, más varios cuestionarios.)

http://www.napo.net
(National Association of Professional Organizers.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

LA NUEVA ASISTENTE DE MERCADOTECNIA

Hace un año, Jennie DaSilva regresó con entusiasmo a la fuerza laboral después de 12 años de ser ama de casa de tiempo completo y representante de medio tiempo de ventas directas de productos de belleza. El principal motivo que tuvo Jennie para encontrar un empleo profesional de tiempo completo fue encaminarse a su meta profesional, de ser gerente de mercadotecnia de una empresa grande o mediana. A fin de prepararse para esta trayectoria profesional, terminó un postgrado en negocios durante un periodo de cinco años.

Otra razón de peso para regresar a un empleo de tiempo completo fue la necesidad económica. Su esposo era dueño de una tienda de artículos y aparatos electrónicos que cada año era menos rentable. Muchas tiendas grandes de artículos se habían establecido en el área, lo que daba como resultado menos clientes para Northside Appliances (el nombre del negocio familiar). DaSilva y su esposo, Fred, llegaron a la conclusión de que la familia no podía cubrir los gastos, a menos que Jennie ganara lo equivalente a un ingreso de tiempo completo.

Después de tres meses de buscar un empleo de tiempo completo, Jennie contestó un anuncio del periódico que buscaba un asistente de mercadotecnia. El anuncio describía el puesto como parte de un programa de capacitación en administración con un excelente futuro. Unos 10 días después de enviar su carta de presentación y su currículo, la llamaron para una entrevista. La empresa resultó ser una compañía proveedora de servicios telefónicos de larga distancia a todo el país. Tanto el entrevistador de recursos humanos como el gerente de contrataciones, le explicaron que su tarea inicial sería en las ventas por teléfono. Ambas personas le advirtieron que mucha gente estaba solicitando estos puestos de ventas por teléfono.

Se necesitaba que Jennie llamara a consumidores individuales y a propietarios de pequeñas empresas e hiciera su propaganda de venta, para conseguir que transfirieran su servicio de larga distancia a su empresa. La empresa le proporcionó un documento computarizado con una lista casi interminable de nombres en todo el país. De esta forma, Jennie podría aprovechar las diferencias de horario por zona para llamar a la gente a la hora de la cena, así como en otros momentos. Jennie recibiría una pequeña comisión por cada cliente que se cambiara a su empresa. Su principal responsabilidad, además de llamar por teléfono, sería ingresar los resultados de sus conversaciones en la computadora, así como elaborar resúmenes.

Una semana después de la entrevista, recibió la oferta del empleo. Aceptó la oferta a pesar de que le preocupaba que ese puesto estuviera algo lejos del puesto en mercadotecnia que buscaba. Le asignaron un pequeño cubículo en una gran sala con cerca de 25 vendedores por teléfono. El programa de capacitación le resultó emocionante, en especial lo que se refiere a las técnicas para vencer la resistencia de los clientes. Jennie pensó que esta experiencia, combinada con sus ventas directas de productos de belleza, le daría una excelente perspectiva acerca de cómo piensan y se comportan los consumidores. Durante las primeras dos semanas, las llamadas fueron alentadoras; experimentaba una oleada de emoción cuando algún cliente aceptaba cambiarse a su empresa. Como era costumbre en la oficina, gritaba "¡Sí!" después de terminar la transferencia del cliente.

A medida que pasaban con lentitud las semanas, Jennie se puso cada vez más intranquila y preocupada por el trabajo. Su índice de éxito estaba cayendo por debajo del nivel que le exigía la empresa, que era un índice de 3% en las ventas en frío. Había un pensamiento que no dejaba a Jennie: "Aunque me esté yendo bien en este trabajo, 97% de la gente a la que llamo prácticamente me cuelga y no soporto teclear todos estos inútiles informes en los que explico cuál fue el resultado de mis llamadas; es una terrible pérdida de tiempo."

Pronto se le dificultó a Jennie dormir con tranquilidad, y a menudo se paseaba por todo el departamento después de que Fred se había dormido. También se dio cuenta de que discutía mucho más con Fred y con sus dos hijos. Tenía tan revuelto el estómago, que comer le resultaba incómodo. Casi siempre sólo jugueteaba con la comida, pero bebía café y bebidas de dieta mucho más que antes. Después de seis meses de trabajar en esa empresa, su peso se redujo de 67 a 61 kilos; con mucha frecuencia tenía inflamadas las muñecas y el pulgar izquierdo. Una noche que Fred le preguntó por qué se sobaba la parte inferior del pulgar, respondió: "Presiono el ratón tanto durante el día, que siento que se me va a caer el dedo."

Durante los siguientes meses, habló dos veces con su supervisor acerca de su futuro en la empresa; ambas veces, él le explicó que los mejores empleados de ventas por teléfono eran candidatos al puesto de supervisor, siempre y cuando hubieran probado su valía durante tres años al menos. El supervisor le advirtió también que su desempeño era adecuado, pero no excepcional. Jennie se dijo: "Me mato trabajando y sólo me consideran una empleada promedio."

A medida que se acercaba a su primer año en ese puesto, ella y Fred revisaron las finanzas del hogar y él afirmó:

"Las ventas del negocio están cada vez peor. Supongo que este año tu salario será más alto que las utilidades de la tienda. Es fabuloso que podamos contar con al menos un salario estable en la familia. Los niños y yo en verdad lo valoramos."

Jennie pensó: "Ahora es el peor momento para decirle a Fred cómo me siento en realidad con mi trabajo. Estoy desecha por dentro y mi familia necesita mi salario, qué problema."

Preguntas del caso

1. ¿Qué aspectos del estrés laboral se revelan en este caso?
2. ¿Qué sugerencias podría hacerle a la empresa para disminuir los factores estresantes en el puesto de ventas por teléfono?
3. ¿Qué consejo podría darle a Jennie que le ayude a mejorar su productividad laboral?

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

LAS SIESTAS EN GEOMANIA

Geomania es una empresa de telecomunicaciones que se localiza en la sección de tecnología de la información de la ciudad de Nueva York. Algunos de sus cientos de empleados viven en Manhattan, pero muchos viajan hasta dos horas, provenientes de otras ciudades. Después de haber sobrevivido el bache en el negocio de las telecomunicaciones durante finales de la década de 1990 y principios de la del año 2000, Geomania no tiene suficiente personal. Muchos de los empleados en las áreas profesionales, técnicas, de soporte y administrativas hacen el trabajo que antes hacían dos personas.

Un investigador del caso le preguntó a la gerente de recursos humanos Stephanie Cohen qué impacto tenía en sus empleados la carga excesiva de trabajo y ella respondió: "Aquí tenemos excelentes soldados, pero el problema de la sobrecarga está cobrando su cuota; algunos miembros del personal tienen muchas más discusiones en casa. Más gente está presentando serios problemas médicos, como dolor en el pecho, migrañas y úlceras en el estómago y creo que se está incrementando la tasa de errores laborales. Manuel Gómez, el gerente de servicios al cliente, me dice que estamos recibiendo más quejas por el mal funcionamiento de nuestros sistemas."

El investigador señaló que las observaciones de Cohen eran de esperarse, cuando tanta gente estaba trabajando de manera tan ardua. Le preguntaron también si se había percatado de algún comportamiento poco común en la oficina en los últimos meses y ella respondió que su asistente, Bonnie Boswell, había hecho algunas observaciones sobre comportamientos inusitados y que debían pedirle que participara en la entrevista.

Boswell fue al fondo del asunto y explicó que había observado ciertos comportamientos que podrían estar ayudando a la productividad, dañándola, o una combinación de ambas cosas. "Lo que he observado", dijo, "es que la gente está encontrando cada vez más formas creativas de dormir la siesta en el trabajo. El lema se ha vuelto: 'Si dormitas, ganas', y no 'si dormitas, pierdes'".

"Claro que tomar la siesta tiene un lado positivo; de acuerdo con una encuesta de la NASA, 71% de los pilotos comerciales, 80% de los pilotos regionales y 60% de los empleados de hospitales dijeron que tomaban siesta en el trabajo. En otro estudio de la NASA se encontró que los pilotos de aerolíneas que dormían un promedio de 26 minutos tenían una mejora en el desempeño de 34% y una de 54% en atención. ¡Por supuesto que no dormían mientras volaban!

"Pero, por el lado negativo, si se está durmiendo, no se está produciendo para la empresa; además, se ve tan poco profesional acostarse en el cubículo, en especial si se ronca o se grita por una pesadilla."

Cuando se le preguntó dónde y cómo tomaban la siesta, tanto Boswell como Cohen tuvieron muchas respuestas. Cohen dijo que siempre había sido fácil dormir para los ejecutivos porque tienen oficinas privadas. Varios de ellos tienen almohadas en la oficina para dormir con comodidad en el sofá, el escritorio, o en el suelo bajo el escritorio. Cohen comentó que por error se había topado con ejecutivos que dormían la siesta y una asistente le contó acerca de las almohadas.

Boswell dijo que los que tienen cubículo tienen que ser más creativos para la siesta porque otros empleados fácilmente pueden verlos. Entonces, explicó: "Con mucha frecuencia dormitan en las juntas; en algunas juntas, la mitad del público está cabeceando. Un empleado cierra los ojos ante su escritorio y sostiene un frasco de gotas para los ojos y así aparenta que se está poniendo gotas. Muchos duermen en el auto a la hora de la comida. "Algunos de los emplea-

dos más estresados se echan un sueñito en la bodega de artículos para oficina, para apoyar la cabeza en una caja."

Cohen comentó que estaba pensando incluso si Geomania debía contratar como asesor al psicólogo Bill Anthony, quien fundó una Napping Company para promover siestas productivas en el lugar de trabajo. Él argumenta que las empresas no tienen que instalar salas especiales para dormir, sino que pueden institucionalizar pausas para tomar la siesta, al igual que los descansos para tomar café.

"Ahora lo que me preocupa", concluye Cohen, "es qué recomendación hacer a los directivos. Me imagino que el director ejecutivo se opone a las siestas en el trabajo (excepto por sus 40 sueñitos de vez en cuando), y dormir la siesta no se ve profesional. Sin embargo, un programa formal de siestas puede ser un verdadero motor de la productividad; tal vez hasta podamos eliminar algunos problemas de salud."

Preguntas del caso

1. Si trabajara en Geomania y tuviera un cubículo, explique por qué tomaría, o no tomaría, la siesta en el trabajo.
2. ¿Sería buena idea que los directivos dejaran decidir a sus empleados si quieren tomar la siesta o no en el trabajo? Explique su razonamiento.
3. Suponga que es el director de recursos humanos de Geomania, elabore por escrito las políticas relacionadas con tomar la siesta en horas de trabajo. (Una política es una norma general que hay que seguir). Incluya aspectos como cuándo, dónde, en qué circunstancias, y por cuánto tiempo podrían tomar la siesta los empleados. Mencione si debería haber o no un área especial para tal fin.
4. ¿Cómo ayudaría un programa de siestas al manejo del estrés en Geomania?

Fuente: Algunos hechos de este caso proceden de Jared Sandberg, "As Bosses Power Nap, Cubicle Dwellers Doze Under Clever Disguise", *The Wall Street Journal*, 23 de julio, 2003, p. B1.

CAPÍTULO 15

Habilidades para buscar empleo y dirigir la trayectoria profesional

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar y leer este capítulo, y de hacer los ejercicios usted será capaz de:

1. Conocer mejor la manera de llevar a cabo la búsqueda de empleo, lo que incluye redactar una estupenda carta introductoria, un currículo y una entrevista.
2. Distinguir entre una trayectoria profesional vertical y una horizontal.
3. Identificar una serie de estrategias y tácticas que se proponga usar, para facilitar su trayectoria profesional.

Cuando Harold J. Mauer se incorporó a una agencia de publicidad en Chicago hace algunos años, experimentó un fuerte choque cultural corporativo. Este ejecutivo en comunicaciones había pasado la mayor parte de su vida profesional en el tradicional mundo de la manufactura. Allí, "vestir de manera informal en el trabajo" significaba usar pantalones sueltos bien planchados, una camisa con botones en el cuello y corbata. Pero la agencia de publicidad era mucho más relajada. Sus compañeros se vestían con camisas hawaianas, alpargatas y pantalones cortos para ir al trabajo casi todos los días durante el verano.

Pregunta para análisis

1. Con el fin de encajar, Mauer se deshizo de sus corbatas y buscó una camisa hawaiana en su armario. Sin embargo, nunca se sintió cómodo usando ropa demasiado informal para el trabajo. "Me siento mucho más cómodo en un ambiente más formal", dice el ejecutivo de 57 años. ¿Cómo podría Mauer resolver su problema de no sentirse a gusto?

Fuente: Tomado del artículo de Erin White, "Savviest Job Hunters Research the Cultures of Potential Employers", 29 de marzo de 2005, p. B1. *The Wall Street Journal.* Todos los derechos reservados.

Como sugiere esta experiencia del ejecutivo en comunicaciones, es muy probable que usted se sienta muy cómodo si percibe que encaja en el ambiente de la compañía. Este último capítulo del libro se centra en el éxito profesional, e incluye una descripción de las estrategias y tácticas que le ayudarán a avanzar.

Nuestro método para lograr el éxito profesional se divide en tres grandes áreas: llevar a cabo una búsqueda de empleo, conocer los dos tipos de trayectoria profesional y utilizar las estrategias y tácticas para avanzar en su carrera. Los 14 capítulos anteriores también tratan sobre temas y habilidades necesarios para alcanzar el éxito. Sin embargo, la información que se presenta en este capítulo se relaciona de manera más específica con el manejo de su trayectoria profesional.

Objetivo de aprendizaje 1 ►

CÓMO CONDUCIR UNA BÚSQUEDA DE EMPLEO

La gran mayoría de los empleados necesitan buscar empleo en diferentes momentos de su vida profesional. Los buscadores de empleo tienden a buscar en una compañía en la que todavía no están trabajando, o bien tratan de obtener un nuevo puesto dentro de su propia empresa. Cuando las ofertas de empleo no abundan, las habilidades de búsqueda de empleo adquieren una importancia particular. Aprender a conducir una búsqueda de empleo es útil, incluso en los tiempos de mayor prosperidad, cuando hay una gran oferta de trabajo. Este aprendizaje puede ayudarle a conseguir un excelente puesto. En la búsqueda de empleo se incluyen tanto las tácticas como la preparación de un currículo y una carta introductoria.

TÁCTICAS PARA LA CAZA DE EMPLEO

La mayoría de la gente tiene algunos conocimientos útiles relacionados con la búsqueda de empleo. Por lo tanto, algunas de las ideas que se presentan aquí le parecerán conocidas, pero algunas otras serán del todo nuevas. Le recomendamos tomar en cuenta cada uno de los elementos de esta lista de tácticas y verificar cada uno para asegurarse de no pasar por alto lo que es importante. De igual manera, vale la pena que busque empleo de manera sistemática. Es fácil pasar por alto lo obvio durante la búsqueda de empleo, ya que sus emociones podrían nublar su sentido de la lógica.

Identifique sus objetivos laborales

Una búsqueda de empleo efectiva comienza con una percepción clara del tipo de puesto (o puestos) que usted desea tener. Si usted muestra indecisión acerca del tipo de trabajo que está buscando, el entrevistador seguramente le preguntará en un tono crítico: "¿Qué tipo de trabajo está usted buscando?" Sus posibilidades de encontrar el trabajo adecuado aumentan cuando sus objetivos están relacionados con varios tipos de puestos. Supongamos que una persona con un título de administrador de empresas sólo está dispuesta a aceptar el puesto de jefe de oficina de una compañía. Otra persona con los mismos estudios está buscando el puesto de (1) jefe de oficina; (2) aprendiz de gerencia; (3) subgerente de una tienda minorista, restaurante u hotel; (4) representante de ventas; (5) agente de compras; o (6) analista administrativo. La segunda persona tiene muchas más posibilidades de encontrar un puesto adecuado para ella.

Conozca las habilidades y conocimientos que buscan las empresas

Lo que usted está buscando en un jefe debe coincidir con lo que el jefe está buscando en un empleado. Si sabe lo que las empresas esperan de sus empleados, puede subrayar esos aspectos en usted mismo al solicitar algún puesto. Por ejemplo, para cualquier puesto, los solicitantes deben recalcar sus habilidades en el área de la tecnología de la información. Los entrevistadores y los gerentes de recursos humanos no siempre están de acuerdo en cuanto a las habilidades y conocimientos que requieren de los empleados. No obstante, para muchos empleadores, ciertos rasgos, características, habilidades y logros son importantes. El Examen de autovaloración 15-1 resume estas habilidades para que las aplique a usted mismo con relación a su búsqueda de empleo.



EXAMEN DE AUTOVALORACIÓN 15-1

APTITUDES QUE BUSCAN LOS EMPLEADORES

Instrucciones: A continuación se encuentra una lista de las características que más solicitan los posibles jefes. Después de leer cada una de ellas califíquese en una escala del 1 al 5 y encierre en un círculo el número correspondiente: 1 = muy bajo; 2 = bajo; 3 = medio; 4 = alto; 5 = muy alto.

1. Estudios adecuados para el puesto solicitado y calificaciones satisfactorias.	1	2	3	4	5
2. Experiencia de trabajo que venga al caso.	1	2	3	4	5
3. Habilidades de comunicación y otras habilidades interpersonales.	1	2	3	4	5
4. Motivación y energía.	1	2	3	4	5
5. Capacidad para resolver problemas (inteligencia) y creatividad.	1	2	3	4	5
6. Criterio y sentido común.	1	2	3	4	5
7. Adaptabilidad al cambio.	1	2	3	4	5
8. Madurez emocional (conducta profesional y responsable).	1	2	3	4	5
9. Trabajo en equipo (habilidad e interés en las actividades en equipo).	1	2	3	4	5
10. Actitud positiva (entusiasmo por el trabajo e iniciativa).	1	2	3	4	5
11. Inteligencia emocional (capacidad de manejar los propios sentimientos y los de los demás).	1	2	3	4	5
12. Orientación de servicio al cliente (deseo de cumplir con las necesidades del cliente).	1	2	3	4	5
13. Habilidades en tecnología de la información.	1	2	3	4	5
14. Disposición a continuar estudiando y aprender acerca del trabajo, la compañía y la industria.	1	2	3	4	5
15. Simpatía y sentido del humor.	1	2	3	4	5
16. Confiabilidad, responsabilidad y escrupulosidad (incluye buenos hábitos de trabajo y administración del tiempo).	1	2	3	4	5
17. Disposición y capacidad para trabajar bien con compañeros y clientes de diferentes culturas.	1	2	3	4	5

Interpretación: Con respecto a los renglones en los que se evaluó como bajo o muy bajo, considere de manera seria la posibilidad del autodesarrollo, la capacitación o la instrucción formal en estas áreas. Si se evaluó con 4 o 5 en todas las áreas, es usted un candidato excepcional para el empleo.

Identifique sus habilidades y posible contribución

Hace ya algún tiempo que en el mercado de trabajo se ha dado una gran importancia a las habilidades. Los empleadores por lo general buscan candidatos que posean destrezas palpables (incluidas las habilidades interpersonales) que se puedan poner en práctica de inmediato para realizar el trabajo. Algunas de las habilidades relevantes para el trabajo incluyen: las relacionadas con la tecnología de la información, la redacción, la facilidad para comunicarse de manera oral, las matemáticas y la habilidad de escuchar. La piedra angular en la búsqueda de empleo debe ser una lista completa de aciertos y logros, ya que éstos apuntan hacia destrezas útiles que pueden ser atractivas para el empleador.[1]

Un buen candidato para el puesto de servicios al cliente en una compañía de telecomunicaciones le dijo al entrevistador: “Sé que puedo ayudar a sus clientes con los problemas relacionados con los programas de cómputo y el equipo. Trabajé en el centro de apoyo técnico de la universidad y mis amigos y familiares siempre me piden que les ayude a resolver sus problemas con la computadora. Incluso algunos me llaman de larga dis-

tancia para pedirme ayuda. Déme la oportunidad de ayudar a sus clientes." (Observe que este candidato parece tener buena habilidad para escuchar.)

Desarrolle una estrategia de mercadotecnia exhaustiva

Una estrategia esencial para encontrar empleo es recurrir a múltiples métodos para ponerse en contacto con su posible jefe. Esto es útil sobre todo cuando no hay una gran oferta del puesto que usted solicita. Entre los muchos métodos que las empresas utilizan para reclutar candidatos están las recomendaciones que hacen sus empleados, los anuncios en periódicos, las bolsas de trabajo, el sitio de Internet de la compañía, el reclutamiento en escuelas profesionales y universidades, las ferias del empleo, las compañías que ofrecen ayuda temporal, las personas que llegan solas a buscar empleo, los currículos y las llamadas telefónicas no solicitados y los servicios de empleo del estado. Algunas personas que solicitan trabajos muy especializados, ponen un anuncio en el periódico o en Internet.

Utilice las redes de contacto para comunicarse con los que ya trabajan en la compañía

La mayoría de las campañas de búsqueda de empleo que surten efecto tienen como base los contactos personales. Los empleadores confían en las recomendaciones que hacen sus empleados para cubrir los puestos disponibles, aunque muchos buenos puestos se anuncian de manera pública, por ejemplo, en anuncios clasificados. En cuanto a la búsqueda de empleo, formar redes implica contactar a conocidos y amigos, y tratar de expandir la red de contactos que pueda llevarlo a encontrar un empleo. Durante los últimos años se han creado algunos mecanismos formales para el establecimiento de redes de contactos. Un ejemplo de estos mecanismos son las fiestas en bares en áreas metropolitanas, dedicadas de manera exclusiva a hacer contactos de trabajo.

La figura 15-1 muestra una lista de posibles redes de contacto. Además de esto, al final de este capítulo se encuentra un ejercicio relacionado con las redes de contacto como método de avanzar en su trayectoria profesional, incluida una búsqueda de empleo.

La técnica del establecimiento de redes de contactos es tan conocida hoy en día, que incluso se ha usado en exceso. Por lo tanto, es importante usar un método cauteloso y discreto al establecer un contacto. Por ejemplo, en lugar de pedirle a una persona de su red de contactos que le ayude a conseguir trabajo, pregúntele a esa persona cómo podría encontrar trabajo alguien con habilidades similares a las suyas. Además, evite utilizar una gran cantidad del tiempo de trabajo de una persona ocupada, por ejemplo, insistiendo en que se reúnan para almorzar.

Otra forma de establecer contacto con los empleados de una compañía, es escribirles a las empresas de su interés cartas o mensajes electrónicos. Una sorprendente cantidad de personas encuentra trabajo cuando se comunican de manera directa con los jefes. Muchos sitios de Internet de diversas compañías tienen una sección dedicada a la solicitud de empleo, como parte del programa de reclutamiento de empleados. Prepare una

- Compañeros de trabajo y jefes anteriores.
- Amigos y vecinos.
- Cuerpo docente y personal de la universidad.
- Ex-alumnos de las escuelas a las que ha asistido.
- Antiguos patrones.
- Jefes actuales (en caso de que tenga un puesto temporal).
- Profesionales como banqueros, corredores de bolsa y clérigos.
- Líderes políticos de la localidad.
- Miembros de su club o equipo deportivo.
- Grupos comunitarios, iglesias, templos y mezquitas.
- Asociaciones comerciales y profesionales.
- Asociaciones de estudiantes universitarios.
- Ferias de empleo.
- La gente que ha conocido en aeropuertos y aviones.
- La gente que ha conocido en las clases de aeróbicos y clubes deportivos.
- La gente que usted conoce por medio de Internet.

FIGURA 15-1 Fuentes potenciales de contactos para su red

lista de empresas que podrían emplearlo, e incluya los nombres de los ejecutivos con los que hay que hacer contacto en cada una. Las personas que reciben sus cartas y mensajes electrónicos se suman a su red de contactos. Una variante de este método es desarrollar una presentación telefónica de sus antecedentes laborales con una duración de 30 segundos. Una vez que haya investigado en qué compañías puede haber oportunidades para usted, llámelas y trate de convencerlos.

Recurra a bolsas de trabajo y a las secciones de trayectoria profesional de los sitios de Internet de las empresas

Internet es una vía común en la búsqueda de empleo, incluso para los puestos ejecutivos y de mando medio. Por lo general de manera gratuita, el solicitante puede publicar su currículo o revisar cientos de oportunidades de trabajo. Una gran cantidad de sitios de Internet de búsqueda de empleo son bases de datos de currículos porque le dan al empleador acceso a los currículos que han sido enviados por los solicitantes. Muchos de los anuncios en Internet requieren que el solicitante envíe un archivo adjunto con su currículo. Unos cuantos anuncios todavía solicitan que se envíe el currículo por fax o por correo tradicional. Entre las bolsas de trabajo más conocidas están Monster Board, America's JobBank y Career Mosaic. Casi todas las compañías tienen una sección de empleo en su sitio de Internet (como ya se mencionó antes) y algunas compañías prefieren utilizar este servicio, en vez del servicio de las bolsas de trabajo. Cada día, cientos de personas consiguen trabajo del cual se enteraron por medio de una bolsa de trabajo o del sitio de Internet de una compañía, por lo tanto este método parece ser prometedor.

Habrá que tener cuidado, ya que la búsqueda de empleo en Internet puede crear un exceso de confianza. Al utilizar Internet, se envía el currículo a una gran red en la que cientos de compañías buscan. En consecuencia, quien busca empleo podría pensar que puede esperar cómodamente a que llegue una oferta de trabajo por medio del correo electrónico. En realidad, Internet es sólo una guía que debe utilizarse en combinación con otros métodos de búsqueda de empleo, sobretodo los contactos personales que podrían llevarlo a conseguir una entrevista. Las compañías todavía recurren con mucha frecuencia a los anuncios impresos en el periódico para reclutar empleados. Recuerde también que miles de otros solicitantes tienen acceso a las mismas oportunidades de trabajo y que muchas de los puestos que aparecen ya han sido cubiertos.

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 15-1, le brinda la oportunidad de aprender de primera mano cómo buscar empleo en Internet.

Si puede quedarse ahí y oprimir con facilidad el botón de "enviar", también lo pueden hacer millones de personas. Los empleadores están inundados de solicitudes. En realidad ese no es el uso adecuado de Internet.

—Richard Bayer, director general de operaciones del Five O'Clock Club, empresa neoyorkina que asesora a los buscadores de empleo. La cita procede de *detnews.com*, 14 de junio de 2004.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 15-1

BÚSQUEDA DE EMPLEO EN INTERNET

La búsqueda de empleo en Internet puede ser una experiencia gratificante o frustrante; todo dependerá de su habilidad para navegar por los sitios de búsqueda de empleo y la disponibilidad de puestos para alguien con sus habilidades. Recurra a un portal de empleo para localizar una oportunidad de trabajo para las siguientes tres personas:

Persona 1: Usted. Encuentre un puesto en Internet que parezca encajar de manera perfecta con usted en este momento de su trayectoria profesional.

Persona 2: Representante de ventas con fluidez en inglés y chino. Trate de encontrar una oferta de trabajo para un representante de ventas industriales o un puesto en ventas al detalle (menudeo), que requiera que el solicitante hable inglés y chino con fluidez.

Persona 3: Administrador deportivo. Intente localizar una oferta de trabajo para un administrador deportivo, que en general es alguien que realiza el trabajo administrativo de un equipo profesional de algún deporte. Propóngase un tiempo límite para su navegación, tal vez 60 minutos. Si está trabajando en algún equipo, cada integrante del equipo podría buscar una oferta. Comparta con los demás sus métodos de búsqueda y bolsas de trabajo que parecen conseguir los mejores resultados.

Sonría a los miembros de las redes de contactos y a los entrevistadores, y muéstrese entusiasta

Suponiendo que usted cuente con las habilidades requeridas, el simple hecho de sonreír puede constituir una técnica efectiva de búsqueda de empleo. Una razón por la que sonreír es eficaz en cualquier etapa de la búsqueda de empleo, es que ayuda a establecer buenas relaciones, por breves que éstas sean. Si por casualidad utiliza una cámara Web en su búsqueda, sonría a la cámara. Al igual que sonreír, mostrar entusiasmo y motivación al hablar con las personas, le puede ayudar a obtener empleo. Si se realiza de la manera adecuada, la búsqueda de empleo puede ser emocionante y estimulante; asegúrese de transmitir estas emociones a sus contactos.[2] La emoción y el estímulo se derivan de cada pequeño paso que da hacia su meta de encontrar un empleo apropiado.

Suavice las asperezas en sus antecedentes laborales

Cerca de 95% de las compañías acostumbran investigar los antecedentes laborales de los posibles empleados. La investigación de antecedentes laborales realizada por una empresa especializada, podría incluir hablar con sus vecinos y compañeros de trabajo acerca de su reputación. Además, el investigador podría ahondar en su historial de infracciones viales, revisar sus antecedentes penales, examinar su historial crediticio, e investigar si ha estado involucrado en problemas relacionados con el pago de impuestos. La información antes mencionada sirve como complemento de la verificación de referencias, debido a que muchos jefes dudan en decir algo negativo de los empleados que han tenido. Con frecuencia se compara la información que se ha obtenido por medio de la investigación, con la que usted incluye en su currículo. Cualquier diferencia entre éstas, de inmediato manda una señal de alerta.

El historial crediticio del solicitante ha adquirido importancia como parte de la investigación de sus antecedentes. De manera legítima o injusta, se ha rechazado a muchos candidatos bien calificados debido a su historial crediticio. Las inquietudes acerca de contratar a alguien con un historial crediticio problemático incluyen: (a) la preocupación de que sus finanzas interfieran en su concentración, (b) que no se pueda confiar en esa persona o (c) que al verse en una gran necesidad económica pueda robarle a la compañía. En las circunstancias ideales, el empleador podría darle al solicitante la oportunidad de explicar sus problemas crediticios. Por ejemplo, muchas personas confiables tienen malos historiales crediticios debido a que sus cuentas de gastos médicos fueron recaudadas mientras esperaban a que la compañía aseguradora pagara o, bien, fueron víctimas de un error de identificación en un robo.[3]

Si existen elementos negativos serios en sus antecedentes, por supuesto que no es posible cambiar el pasado. Sin embargo, quien busca trabajo puede recibir copias del informe de un buró de crédito para asegurarse que es justo y exacto. Si existe alguna imprecisión o si ya se han resuelto los problemas crediticios, se puede modificar el informe de crédito a favor del solicitante. Usted puede también mencionar el historial crediticio negativo durante la entrevista y exponer su versión de la historia. Quizá haya firmado un contrato de manera conjunta con un amigo y éste se retrasó en sus pagos. Otra opción, si lo solicita con amabilidad, es conseguir una recomendación favorable de un jefe anterior. Un tercer paso es solicitar una copia del informe del consumidor, que es un informe de su reputación basado en entrevistas con compañeros de trabajo, vecinos y otras personas. Alguna de estas personas podría estar dispuesta a negociar la eliminación de información dañina que sea incorrecta o exagerada.[4]

Otra forma de saber qué información pública existe acerca de usted es colocar su nombre en unos cuantos motores de búsqueda. En ocasiones otra persona con el mismo nombre que el suyo (sobre todo si su nombre es muy común) podría haber estado involucrada en actividades delictivas, así que ¡esté preparado para defenderse!

EL CURRÍCULO Y LA CARTA INTRODUCTORIA

Sin importar el método que utilice en su búsqueda de empleo, es inevitable que le pidan un currículo. En ocasiones, le pedirán que llene una solicitud de trabajo en lugar del currículo, o además de éste. Los currículos son también importantes en la búsqueda de empleo dentro de su propia empresa. Podría necesitarlo si quiere que lo consideren para

una transferencia a una compañía grande o para asignarlo a un equipo o proyecto. De igual manera, proporcionar su currículo podría ser de utilidad cuando se está evaluando su desempeño laboral, ya que éste le da a su gerente una perspectiva de su desarrollo profesional y sus logros.

El propósito del currículo

Considere su currículo como una herramienta de mercadotecnia para vender sus habilidades y potencial para manejar nuevas responsabilidades. El propósito más claro de un currículo, es ayudarlo a conseguir una entrevista que lo pueda llevar a obtener un empleo. Por lo tanto, su currículo debe ser lo suficientemente atractivo, para que quien lo lea le conceda una entrevista. Un currículo mal elaborado por lo general conduce a un rechazo inmediato de un candidato. Sea consciente de que está compitiendo contra muchos currículos muy bien elaborados, algunos de los cuales han sido preparados con ayuda de expertos. Si hay una gran demanda para el tipo de trabajo que usted realiza, es posible que lo contraten sin una entrevista previa.

Extensión y formato del currículo

Hay diversas opiniones acerca de la extensión ideal de un currículo. Para un recién graduado de la universidad que tiene poca experiencia laboral, un currículo de una página se considera aceptable. Para empleados con mayor experiencia, una página se considera muy poco. Hoy en día, las compañías requieren que se incluya un buen número de detalles en los currículos, sobre todo las habilidades del candidato, sus logros y su experiencia en el trabajo de equipo y liderazgo. No obstante, un currículo de tres páginas o más podría irritar a un lector impaciente. Por lo tanto, se recomiendan dos páginas en las primeras etapas de la trayectoria profesional.

En la figura 15-2 se muestra un modelo de currículo. Recuerde que los gerentes de contrataciones y los profesionales en recursos humanos, tienen percepciones muy distintas de lo que constituye un currículo efectivo. Revise por lo menos dos guías de redacción de currículos antes de elaborar la versión final del suyo.

Un estudio realizado con 64 profesionales en el mundo de los negocios nos brinda información útil acerca de cuáles características de los currículos, se perciben como suficientemente buenas para concederle una entrevista a un candidato. Estos profesionales revisaron currículos de recién graduados en el área de negocios. Identificaron que las siguientes características en un currículo aumentan las probabilidades de conseguir una entrevista de trabajo: Una página en vez de dos páginas, un objetivo específico en lugar de un objetivo general, cursos que vienen al caso en vez de ningún curso, una nota media (GPA)[N. del T.] de 3.0 a no mencionar ninguna nota, notas promedio de 3.50 mejor que de 2.75, y preferible mencionar logros a no mencionarlos.[5] Como apoyo de estos datos, hoy en día se considera insuficiente un currículo que no menciona las habilidades y logros del candidato.

Al redactar su currículo, tenga en mente que ciertas palabras claves o referencias llaman la atención de los gerentes y especialistas que revisan los currículos. En el mercado actual estas palabras y referencias incluyen: *idiomas, comunicación y manejo de redes inalámbricas, logros, experiencia práctica, flexibilidad, atención a la tarea y comercio electrónico.*[6]

Al enviar su currículo y carta introductoria por medios electrónicos, asegúrese de que al destinatario le sea fácil acceder a éstos, por ejemplo, por medio de un archivo adjunto de Word. Muchos destinatarios se rehúsan a abrir un archivo comprimido Winzip, un archivo PDF de Adobe Acrobat o una presentación en PowerPoint. Además, la posibilidad de infectar su computadora con un virus ha llevado a muchas personas a no abrir archivos adjuntos. Así que puede enviar un archivo de un procesador de palabras y además incluir su currículo en el mensaje electrónico. Asegúrese de que no se altere el formato al cortar y pegar el documento en el mensaje electrónico.

Nota del traductor
GPA corresponde a *grade point average*, es decir, una nota media, y mide la calidad del trabajo académico universitario. Algunos patrones lo utilizan como factor importante para contratar a egresados de la universidad. Hay que tener presente que las calificaciones escolares son muy distintas en los diferentes países, por lo que un promedio sobresaliente en unos puede ser uno muy malo en otros.

La carta introductoria

El currículo debe ir acompañado de una carta de presentación que explique quién es usted y por qué está solicitando un puesto en particular. La carta de presentación personaliza su acercamiento a la persona a quien está dirigida, mientras que el currículo es un acercamiento más impersonal. En ocasiones puede ser de utilidad elaborar una carta

Scott Wayland
170 Glenview Drive
Dallas, Texas 75243
Teléfono/Fax (312) 555-3986
swayland@gmail.com
http://www.scottwayland.com

Resumen de aptitudes	Experiencia en venta de maquinaria industrial. Formación en administración de empresas, combinada con aprendizaje en la elaboración de moldes. En un año vendí 500,000 dólares en excedentes del inventario de maquinaria. Recibí una carta de recomendación del director ejecutivo.
Objetivo del empleo	Ventas industriales, manejo de máquinas grandes y complejas. Dispuesto a trabajar en gran medida por comisiones. Deseo emplear mis habilidades y contactos para incrementar la participación de mercado de la empresa.
Experiencia laboral	
2005 a la fecha	Representante de cuentas industriales, Bainbridge Corporation, Dallas, Texas. Venta de la línea de herramientas y moldes a compañías del suroeste. Mis responsabilidades incluyen dar servicio a los clientes ya establecidos y sondear nuevas cuentas.
2003-2005	Representante de ventas internas, Bainbridge Corporation. Respondía a las preguntas que los clientes planteaban por el correo electrónico, el sitio de Internet y el teléfono. Tomaba pedidos de refacciones. Me capacitaron para el puesto de ventas externas. Desempeñé la función de representante del equipo de ventas en el equipo de mejoramiento de la productividad de la empresa.
1999-2003	Aprendiz de fabricante de herramientas y moldes, Texas Metals, Inc. en Dallas. Auxiliar en la fabricación de herramientas y molduras durante el programa de capacitación de cuatro años. Trabajé con máquinas de laminación, plantillas, prensas sacabocados, fabricación asistida por computadora, diseño asistido por computadora (CAD/CAM).
Escolaridad	
1999-2005	Madagascar College, Dallas. Carrera técnica en administración de empresas; me gradué con una nota promedio de 3.16 puntos. Cursos de mercadotecnia, técnicas de ventas, conducta del consumidor, contabilidad y estadística. Presidente del Club de Intercambio.
1995-1999	Preparatoria Big Horn, Dallas. Estudiante destacado. Especialización académica por materias optativas. Jugué en los equipos titulares de futbol y baloncesto universitario. Me ganaba la vida en parte vendiendo suscripciones a revistas.
Habilidades relacionadas con el trabajo	Representante profesional de ventas. Capaz de evaluar los problemas de fabricación y de hacer recomendaciones a los clientes acerca de la maquinaria adecuada. Precisión en la elaboración de informes y cuentas de gastos. Buena habilidad para reunir información de campo con propósitos de investigación de mercado.
Intereses personales y pasatiempos	Apasionado de la tecnología de la información (desarrollé e instalé mi propio sitio en Internet), buceo, golf, lectura de revistas sobre comercio y negocios. Interés por los autos, por ejemplo, restauré un Corvette 1976.
Referencias	Se pueden consultar los archivos en la oficina de colocaciones de la Universidad Madagascar.

FIGURA 15-2 Modelo de currículo

introductoria atractiva, en la cual exprese con confianza la forma en que espera contribuir a la solución de los problemas de la compañía. Una persona que está solicitando el puesto de gerente de crédito podría decir: "Permítame ayudarlo a mejorar su flujo de caja recurriendo a los métodos más recientes para conseguir que los clientes paguen a tiempo o incluso con anticipación."

El consejero profesional Jim Pawlak recomienda que la lectura de la carta introductoria no tome más de un minuto y que se centre en las habilidades y experiencia que aportará al trabajo. Luego incluya una lista esquemática de sus logros; una alternativa a la lista esquemática es un cuadro de dos columnas en donde se comparen los requisitos indicados por el empleador con sus aptitudes.[7] Vea el ejemplo:

Sus requisitos	*Mis aptitudes*
Experiencia en ventas	Cuatro años en ventas, que incluyen el trabajo en un mostrador de suscripciones a periódicos y renovaciones en un centro comercial.
Habilidades para resolver conflictos	Trabajé como salvavidas durante tres temporadas, con frecuencia tenía que evitar que se rompieran las reglas y que la gente se peleara. Trabajé como entrenador de una liga infantil de beisbol y resolví muchos conflictos entre los padres y yo, o bien, entre los padres y los árbitros.

De ser posible mencione a algún conocido de la compañía que esté en su red de contactos y termine la carta de presentación agradeciendo la atención que le están prestando a sus aptitudes para el trabajo.

CÓMO TENER UNA BUENA ACTUACIÓN EN LA ENTREVISTA DE TRABAJO

Una vez que su posible jefe haya mostrado una reacción favorable ante su carta introductoria y su currículo, el siguiente paso es tener una entrevista telefónica, o una entrevista de trabajo más completa. El propósito de la entrevista telefónica por lo general es obtener información acerca de las habilidades comunicativas del candidato. Este tipo de entrevista es más probable cuando se está solicitando un puesto de contacto con el cliente, o un puesto que requiera el manejo de otro idioma. Después de la entrevista telefónica, se invita al candidato a una entrevista en persona. Otro tipo de entrevista consiste en contestar una serie de preguntas computarizadas, que incluyen la solución a un problema de trabajo. Sus respuestas se imprimen para que el entrevistador las revise. Aquellos candidatos que hayan pasado por la entrevista asistida por computadora, son entrevistados por un representante de la compañía.

Por lo general es una persona a la vez la que entrevista al candidato; sin embargo, las entrevistas en equipo son cada vez más frecuentes. En esta modalidad, los miembros del equipo o departamento con los que usted trabajaría se turnan para hacerle preguntas. Una de las razones por las que se realizan las entrevistas grupales, es evaluar si el candidato encaja en el equipo de trabajo.

Una recomendación general para tener éxito en una entrevista, es mostrar una imagen positiva y certera de usted mismo. Sus posibilidades de tener éxito en el trabajo se incrementan si es usted la persona adecuada para el puesto. Por lo tanto, recurrir a engaños para conseguir un empleo cuando no está calificado para éste, le impedirá tener éxito en su trayectoria profesional. Como ya se mencionó en el capítulo 13, el engaño obvio como la falsificación de los antecedentes académicos o laborales es muy común durante las entrevistas, en los currículos y en las cartas introductorias. Con base en una muestra de 1,800,000 investigaciones de antecedentes, se encontró que uno de cada cuatro currículos contenían una mentira.[8] Si se contrata a la persona y luego se descubre el engaño, está sujeta a despido. A continuación se presenta una lista de algunos puntos fundamentales que es importante tener en mente en una entrevista de trabajo:

1. **Prepárese, manténgase relajado y procure que el entrevistador se sienta cómodo.** Llegar a la entrevista completamente dispuesto a hablar acerca de usted mismo y de sus antecedentes, y contar con información importante acerca del entrevistador le permitirá estar relajado. Utilice los sitios de Internet de la compañía para adquirir información de su posible jefe. Muchos solicitantes de empleo de edad mediana se someten a tratamientos de Botox para dar la apariencia de relajación (y no tener el ceño fruncido) durante la entrevista y también después de haber sido contratados.
2. **Establezca un vínculo entre usted y su jefe potencial.** Una forma efectiva de establecer una buena conexión con su posible jefe es mencionar algún vínculo que tenga usted con esa compañía. A manera de ejemplo, si tiene una entrevista para un puesto en una tienda de Sears, podría decir: “Qué interesante conocer las oficinas de Sears. Mi familia ha comprado en esta tienda por años. De hecho, acabo de comprar un reproductor de DVD aquí el mes pasado y funciona muy bien.”

3. **Haga preguntas perspicaces.** Las mejores preguntas son aquellas que reflejan un verdadero interés en el contenido del trabajo (motivadores intrínsecos) y el desempeño en éste, en lugar del interés en las prestaciones o las actividades sociales. Una buena pregunta es: "¿Qué implica tener un desempeño sobresaliente en este empleo?" Si el entrevistador no menciona el tema de las compensaciones, traiga a colación este tipo de temas una vez que hayan hablado acerca del trabajo y sus habilidades.
4. **Prepárese para hablar de sus puntos fuertes y sus oportunidades de desarrollo.** La mayoría de los entrevistadores le pedirán hablar de sus puntos fuertes y oportunidades de desarrollo. (Ésta y otras preguntas frecuentes se encuentran en la figura 15-3.) Conocer sus puntos fuertes da indicios de qué tan eficiente podría ser su desempeño en el trabajo. Si niega tener áreas que necesitan mejorarse, parecerá poco perceptivo o temeroso de ser criticado. Algunos candidatos describen las oportunidades de desarrollo de manera que puedan interpretarse como fortalezas. Un ejemplo es: "Me han criticado por esperar demasiado de mí mismo y de los demás." ¿Piensa usted que este método es poco ético?
5. **Esté listo para contestar preguntas sobre su conducta.** En una entrevista conductual se plantean preguntas directas acerca de la conducta del candidato en relación con una actividad importante de trabajo. Se espera que el candidato dé ejemplos de acciones importantes en el trabajo. Por lo tanto, la entrevista conductual se aplica más a menudo a candidatos que tienen mucha experiencia laboral. Dos preguntas conductuales son: "Cuénteme de alguna ocasión en que su habilidad para trabajar bien en equipo, contribuyó al éxito de un proyecto" y "Déme un ejemplo de una sugerencia creativa que haya hecho y se haya llevado a cabo. ¿De qué manera ayudó a la compañía?" El enunciado 6 y la pregunta 14 de la figura 15-3 también son preguntas típicas de una entrevis-

Una forma efectiva de prepararse para las entrevistas de trabajo consiste en ensayar las respuestas al tipo de preguntas que suele plantear el entrevistador. Las siguientes son una muestra del tipo de preguntas que se hacen en la mayoría de las entrevistas. Ensaye las respuestas antes de ir a su entrevista de trabajo. Una buena forma de ensayar es representar el papel de entrevistado y entrevistador con un amigo, quien debe hacerle estas preguntas típicas o, bien, videográbese.

1. ¿Cuál sería su trabajo ideal?
2. ¿Cuáles son sus metas profesionales?
3. ¿Cuáles son sus requerimientos de salario?
4. ¿Qué nuevas habilidades laborales le gustaría desarrollar en los próximos años?
5. Déme un ejemplo de la forma en que ha demostrado que puede trabajar bien en equipo.
6. Describa la forma en que ha utilizado su capacidad de liderazgo en el trabajo y fuera de éste.
7. ¿Cuáles son sus puntos fuertes (o áreas positivas)?
8. ¿Cuáles son sus puntos débiles (o áreas que necesite mejorar)?
9. ¿Qué diría un antiguo jefe de usted?
10. ¿Cómo trabaja bajo presión?
11. ¿Qué otros puestos está solicitando en otras compañías?
12. ¿Qué le hace pensar que tendrá éxito en los negocios?
13. ¿Qué sabe acerca de nuestra compañía?
14. Éste es un ejemplo de un problema de trabajo. ¿Cómo lo resolvería?
15. ¿Cómo usaría Internet para tener un mejor desempeño en este trabajo?
16. ¿Tiene alguna pregunta?

FIGURA 15-3 Preguntas frecuentes a los candidatos a un empleo

Fuente: Las preguntas 1 y 9 fueron tomadas de "Questions Job Interviewers Are Asking Most", *http://www.csmonitor.com/2003/0317/pl5s01-wmno.html*, 20 de abril de 2003.

ta conductual. A fin de estar preparado para este tipo de preguntas, piense en algunos ejemplos de cómo ha manejado algunas dificultades en el trabajo. La idea es documentar acciones específicas o conductas en las que estuvo involucrado, que hayan contribuido a un resultado favorable.

6. **Hágale saber a su jefe potencial cómo puede usted ayudarlo.** A su futuro jefe le gustaría saber si podrá llevar a cabo el trabajo de manera eficiente. Dirija gran parte de la conversación hacia el tema de cómo podría usted ayudar a la compañía a resolver algunos problemas y llevar a buen término su trabajo. Independientemente de las preguntas, piense en la forma en que sus habilidades y experiencia pueden serle útiles a su futuro jefe.
7. **Utilice un lenguaje corporal que proyecte confianza y decisión.** Los entrevistadores a menudo ponen atención al lenguaje corporal de los candidatos. Vigile su lenguaje corporal para proyectar seguridad y decisión. Un ejemplo: Un *coach* ejecutivo le estaba ayudando a un gerente a afinar sus habilidades de comunicación no verbal. El gerente estaba preocupado porque había estado a punto de obtener tres empleos, pero al final no lo habían contratado. El asesor le hizo ver al gerente la manera en que su postura relajada y su hábito de agarrar cualquier cosa que estuviera a su alcance, lo hacían parecer indeciso. En consecuencia, el gerente se ejercitó en sentarse derecho y mantener sus manos a los lados. Muy pronto contrataron al gerente para el puesto que quería.[9] Arreglarse bien, aparentar frescura, revisar que sus uñas estén limpias y cuidadas también ayuda a proyectar seguridad en sí mismo.
8. **Ponga en práctica las normas de etiqueta durante la entrevista y durante una comida.** Con la presión de querer obtener un empleo, es fácil olvidar las normas de etiqueta. Sin embargo, mostrar malos modales podría llevar a que se rechace a un candidato. La mayoría de las recomendaciones acerca de la etiqueta que se mencionaron en el capítulo 11 se aplican a las entrevistas de trabajo; sin embargo, ponga especial atención a permitir a los representantes de la compañía hablar sin interrumpirlos y a practicar los buenos modales en la mesa. Incluso el entrevistador que muestra poca cortesía al contestar el teléfono durante una entrevista, esperaría que *usted* no lo hiciera.
9. **Envíe una carta de seguimiento.** Como muestra de cortesía, envíe una amable carta de seguimiento, o bien, un mensaje electrónico varios días después de la entrevista, sobre todo si le interesa el trabajo. La carta de seguimiento es un indicio de que usted en verdad está interesado en el puesto. Debe expresar sus actitudes hacia el puesto, el equipo y la compañía, y resumir cualquier conclusión a la que haya llegado a partir de la entrevista que le concedieron.

Para preparase para una entrevista de trabajo realice el Ejercicio para el desarrollo de habilidades 15-2.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 15-2

LA ENTREVISTA DE TRABAJO

Como ya se describió en la figura 15-3, una buena forma de prepararse para una entrevista de trabajo es ensayar las respuestas a las preguntas más frecuentes. En esta representación de papeles, un estudiante será el entrevistador y otro será el entrevistado (solicitante). El trabajo en cuestión es el de gerente inmobiliario de un gran complejo de departamentos en Phoenix, Arizona.

Dé por sentado que el solicitante en verdad quiere conseguir el puesto. El entrevistador, por haber tomado un curso en administración de recursos humanos, planteará muchas de las preguntas que aparecen la figura 15-3. Además, el entrevistador hará por lo menos una pregunta sobre la conducta, quizá acerca del trabajo en equipo. El entrevistador podría tener otras preguntas también, por ejemplo: “¿Por qué quiere vivir en Phoenix?”

Antes de comenzar con la interpretación de papeles, ambos participantes deben repasar la información de este capítulo acerca de la entrevista de trabajo y la del capítulo 3 acerca de saber escuchar.

LAS TRAYECTORIAS PROFESIONALES VERTICALES Y HORIZONTALES

Objetivo de aprendizaje 2 ▶

La planeación de su trayectoria profesional puede comenzar en cualquier momento, incluso en el jardín de niños se podría escuchar decir a un niño: "Quiero ser astronauta." Muchas otras personas reflexionan acerca de su desarrollo profesional, después de haber trabajado en puestos profesionales de tiempo completo durante varios años. La planeación y el desarrollo profesionales requieren establecer algunas metas. Si sus metas están dirigidas de manera sistemática a lograr sus objetivos profesionales, entonces ha establecido una **trayectoria profesional**, una secuencia de puestos necesarios para alcanzar una meta. A continuación veremos la trayectoria profesional tradicional, que pone énfasis en el avance ascendente, y la trayectoria contemporánea, que destaca la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

Trayectoria profesional Secuencia de puestos necesarios para alcanzar una meta.

LA TRAYECTORIA PROFESIONAL VERTICAL (TRADICIONAL)

La trayectoria profesional vertical, o tradicional, se basa en la idea de que la responsabilidad de una persona va aumentando con el propósito de alcanzar algún puesto, como podría ser el de gerente de alto nivel. La trayectoria profesional vertical es sinónimo de "escalar los peldaños de la empresa". La misma trayectoria se basa de alguna forma en el acuerdo no escrito, de que un buen empleado tendrá la oportunidad de trabajar para la empresa por mucho tiempo y obtendrá ascensos en el proceso. Sin embargo, una trayectoria profesional vertical puede lograrse con varios patrones.

La trayectoria profesional debe estar relacionada con los requerimientos presentes y futuros de la compañía o industria. Si aspira a una posición de alto nivel en la manufactura, sería de vital importancia conocer el futuro de la manufactura en esa compañía y en la industria. Por ejemplo, muchas de las empresas estadounidenses asignan gran parte de su manufactura a China y México. De tener una fuerte convicción, podría estudiar el idioma necesario y prepararse para un puesto en el extranjero.

Al tiempo que cimienta una trayectoria profesional, también es de utilidad hacer una lista de sus metas personales. Éstas deben encajar con sus planes de trabajo para evitar conflictos graves en su vida. Por ejemplo, algunos estilos de vida son incompatibles con algunas trayectorias profesionales. Sería difícil tener un estilo de vida estable (esposa, hijos, amigos, actividades comunitarias, deportes de equipo y un jardín) si la persona aspira a ocupar puestos de campo en mercadotecnia internacional. También deben incluirse planes de contingencia ("¿qué pasa si?") en un plan profesional bien concebido. Por ejemplo, "Si no me han ascendido dentro de dos años, voy a estudiar una especialización".

Mary González, una chica de 20 años con grandes ambiciones, elaboró el plan profesional que se muestra en la figura 15-4 antes de terminar su especialización en administración de empresas. Después de haber mostrado su plan profesional a sus compañeros de clase, algunos señalaron que tenía demasiadas aspiraciones. Las metas de Mary son ambiciosas, pero ha considerado planes de contingencia.

El plan profesional organizado de manera gráfica le da a la persona una clara percepción de subir peldaños hacia el puesto meta. Con cada puesto que se haya alcanzado, se puede sombrear o colorear el peldaño correspondiente. Los peldaños, o metas, toman en cuenta el elemento tiempo, que es útil en la buena administración profesional, incluso en ambientes de trabajo que son menos predecibles de lo que solían ser. Usted podría tener en mente su meta a largo plazo (como podría ser convertirse en gerente regional de una cadena de hoteles). Al mismo tiempo debe fijarse metas a corto plazo (conseguir cualquier tipo de trabajo en un hotel) y metas a mediano plazo (ser gerente de un hotel para cuando cumpla 27 años). Las metas fijadas a muy largo plazo que no se apoyan en metas a mediano plazo, pueden dejar de ser motivadoras.

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 15-3 le brinda la oportunidad de practicar su destreza para fijarse metas profesionales y personales. Este tipo de actividad es el meollo de la planeación profesional.

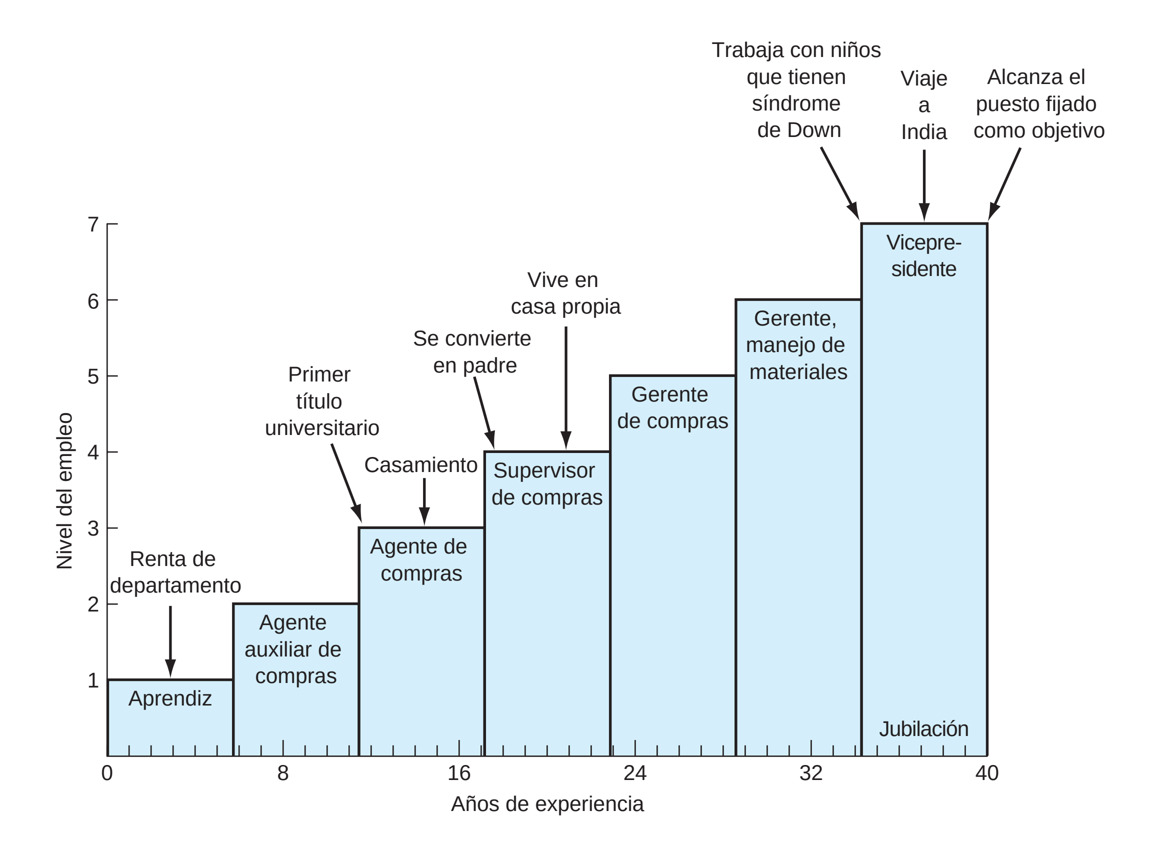


FIGURA 15-4 Trayectoria profesional vertical (o tradicional)



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 15-3

ESTABLECIMIENTO DE METAS Y HOJA DE TRABAJO PARA EL PLAN DE ACCIÓN

He aquí su oportunidad de aplicar la habilidad más importante en la planeación profesional, el establecimiento de metas. El plan de acción describe los pasos que deberá seguir para alcanzar una meta en particular, como puede ser ahorrar dinero cada semana y obtener una buena calificación de crédito por pagar de manera oportuna sus cuentas, de tal forma que algún día pueda tener su propio negocio. Si no tiene empleo en este momento, fíjese metas hipotéticas y planes de acción para un empleo futuro.

Metas de largo plazo (de cinco años en adelante)

Trabajo: ____________________

Plan de Acción: ____________________

Personales: ____________________

Plan de Acción: ____________________

Metas de mediano plazo (de dos a cinco años)

Trabajo: ____

Plan de Acción: ____

Personales: ____

Plan de Acción: ____

Metas de corto plazo (dentro de dos años)

Trabajo: ____

Plan de Acción: ____

Personales: ____

Plan de Acción: ____

Planes de contingencia (lo que haré si las metas anteriores parecen inalcanzables.)

Trabajo: ____

Personales: ____

LA TRAYECTORIA PROFESIONAL HORIZONTAL

En muchas empresas se ha desvanecido la esperanza de quedarse por mucho tiempo y recibir una serie de ascensos. En lugar de escalar los peldaños, la persona se mueve en diferentes direcciones.

En general, estos movimientos en la empresa moderna son horizontales más que verticales. Una característica notable de la trayectoria profesional horizontal, es que es más probable que la persona avance si se mueve hacia los lados que hacia arriba. O por lo menos, las personas que avanzan dedicarán gran parte de su vida profesional, trabajando en diferentes puestos al mismo nivel o casi al mismo nivel. Además, en ocasiones bajarán de nivel para obtener experiencia que resulte valiosa. Con una trayectoria profesional horizontal, el ascenso no es la recompensa más importante, sino la oportunidad de obtener más experiencia y de incrementar las destrezas en el trabajo.

La trayectoria profesional horizontal está relacionada muy de cerca con el contrato de trabajo actual, que ofrece compartir la responsabilidad del crecimiento personal. El antiguo contrato de trabajo ofrecía empleo de por vida, a cambio de la lealtad a la empresa. En la actualidad, en vez de eso los empleados tienen la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades técnicas y profesionales. En lugar de obtener seguridad en el trabajo, se hacen más competitivos debido a la diversidad de destrezas que adquieren. La empresa ofrece el ambiente de aprendizaje y los empleados tienen la responsabilidad de desarrollar sus habilidades. A pesar de esta tendencia, muchos patrones están regresando a la promesa tradicional de ofrecer la oportunidad de subir la escalera de la organización. Además, no es raro que los trabajadores aspiren a subir de nivel, a obtener puestos mejor pagados o a tener su propia oficina o cubículo.

Seguir una trayectoria profesional horizontal, así como una trayectoria profesional tradicional (o vertical) no implica que la persona tenga que quedarse en la misma compañía. Por ejemplo, un trabajador podría permanecer tres años en una compañía como técnico en electrónica, tres años en otra como representante de ventas y después tres años como especialista en servicio al cliente en una tercera compañía. Los tres puestos estarían más o menos al mismo nivel. Después, la tercera compañía lo asciende a un puesto bien merecido como líder del equipo de mercadotecnia. La figura 15-5 ilustra la trayectoria profesional de Larry Chang, un egresado universitario que trató de hacer pre-

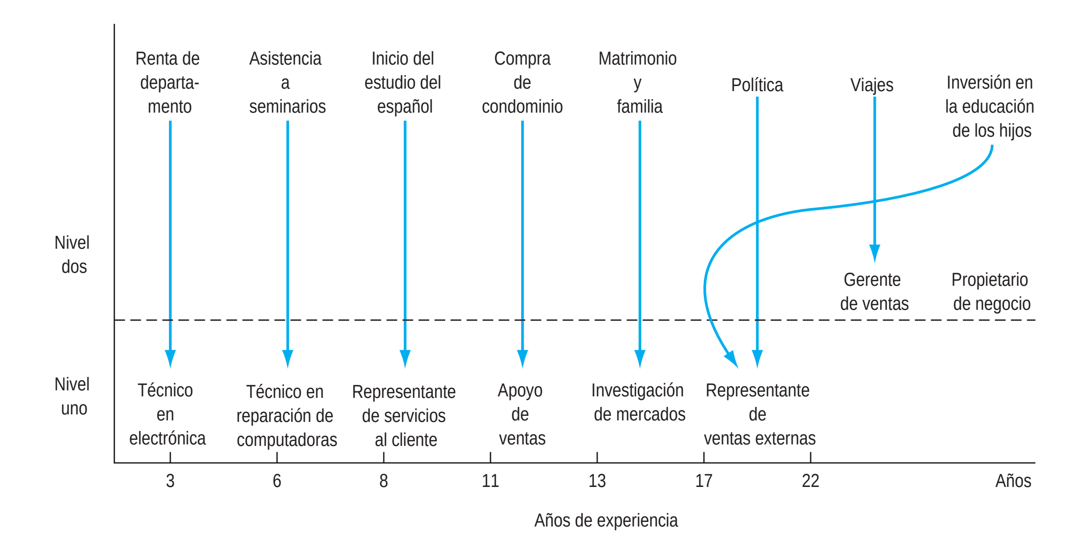


FIGURA 15-5 **Trayectoria profesional horizontal**

dicciones de su trayectoria profesional a largo plazo. Observe que todos los puestos hasta el año 17 son de primer nivel, y los puestos para el año 22 y posteriores son de segundo nivel. Los planes de contingencia para la trayectoria profesional de Chang son los siguientes: 1) Si no puedo obtener experiencia como analista de investigación de mercados, representante de servicio al cliente o representante de ventas, continuaré desarrollándome como técnico en electrónica. 2) Si no puedo encontrar un empleo como gerente de ventas, intentaré llegar a ser supervisor de técnicos en electrónica. 3) Si no reúno suficientes fondos para establecer mi propio negocio, seguiré ocupando un puesto corporativo hasta que me jubile.

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA AVANZAR EN LA TRAYECTORIA PROFESIONAL

◀ Objetivo de aprendizaje 3

Las muchas formas de mejorar las relaciones interpersonales descritas en este libro pueden ayudarle a avanzar y mejorar su trayectoria profesional. Las personas que mejoran su relación con las demás ponen los cimientos para avanzar en su trayectoria profesional. La siguiente sección analiza otras 14 estrategias y tácticas esenciales para avanzar en la trayectoria profesional, ya sea que el avance sea vertical, horizontal o una combinación de ambos. Los primeros ocho de los métodos descritos, tienen que ver más con el control de sus propias características y conductas, mientras que los seis restantes, se refieren a la interacción con el medio ambiente.

APASIÓNESE POR SU TRABAJO Y SIÉNTASE ORGULLOSO DE ÉL

Las personas que tienen éxito en cualquier campo se apasionan por su trabajo. Sin pasión, nos apoyamos demasiado en gratificaciones externas que sostengan nuestro trabajo. La pasión contribuye tanto al crecimiento de la trayectoria profesional como a la productividad de la empresa. Los líderes y propietarios de empresas eficientes por lo general se apasionan por su trabajo y los miembros del grupo esperan que su líder se apasione.[10] Por ejemplo, el alegre propietario de un pequeño negocio se emociona tanto por un producto o servicio, que marca la diferencia. Bob Werts, propietario de Waxman Candles, dice: "Me encanta llegar en la mañana y vaciar la cera."[11] Apasionarse es también importante porque se relaciona con el desarrollo del conocimiento y el alto desempeño laboral. El orgullo hacia el trabajo se deriva de la pasión. Si invierte la energía emocional para tener pasión, es probable que esté orgulloso de su trabajo.

El camino más seguro hacia el éxito en la trayectoria profesional, es identificar su área de conocimientos y luego construir una trayectoria en torno a ella. Cuanto más apasionado y orgulloso esté acerca de su área de conocimientos, es mejor. Volverse rico y lograr reconocimiento son productos secundarios del empleo eficiente de sus talentos. Los conocimientos combinados con la pasión le ayudan a alcanzar un alto desempeño laboral. Un buen desempeño laboral constante es la base sobre la que se construye su trayectoria profesional. La competencia laboral sigue siendo el ingrediente más importante del éxito en casi todas las organizaciones políticas (excepto en las que el favoritismo está por encima del mérito).

ELABORE UN CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL

Otra base sólida para desarrollar una trayectoria profesional es establecer un código personal de ética. El código de ética determina el comportamiento correcto y el incorrecto, bueno o malo, con base en los valores. Los valores se derivan de la educación cultural, de las enseñanzas religiosas, de la influencia de los compañeros y de las normas profesionales o de la industria. Como se dejó ver en el capítulo 13, un código de ética profesional le ayuda al empleado a afrontar aspectos como aceptar sobornos, apuñalar por la espalda a los colegas y el acoso sexual hacia los compañeros de trabajo.

DESARROLLE UNA PERSONALIDAD PROACTIVA

Si es usted un individuo activo para ejercer control sobre las situaciones a su alrededor, está en una mejor posición para capitalizar las oportunidades; asimismo, buscará oportunidades tales como ver problemas que necesitan resolverse. Una **personalidad proactiva** es una persona a quien el peso de las situaciones prácticamente no lo detiene, y que propicia cambios en el ambiente. La personalidad proactiva tiene un alto control percibido sobre las situaciones.

personalidad proactiva Una persona a quien el peso de las situaciones prácticamente no lo detiene y que propicia cambios en el ambiente.

La gente muy proactiva identifica las oportunidades y actúa en torno a ellas, muestra iniciativa y hace muchos intentos hasta que éstos propician un cambio significativo. Un especialista en salud y seguridad que posea una personalidad preactiva, podría identificar un riesgo para la salud que los demás hayan pasado por alto. Identificaría la naturaleza del problema y exigiría a la administración que proporcionara fondos para controlar el problema. A la larga, sus esfuerzos para prevenir importantes problemas de salud serán reconocidos. También se puede considerar que un empleado proactivo muestra conducta de ciudadano de la organización, porque ser un buen ciudadano significa que irá un paso más allá de la descripción del puesto, para poder ser útil. Por ejemplo, podría tomar la iniciativa de ayudar a un compañero de trabajo sin que se lo pida, o reportar un grifo que se gotea al departamento de mantenimiento.

En dos estudios llevados a cabo con cerca de 700 empleados de diversas ocupaciones, se examinó la relación que existe entre el éxito profesional y la personalidad proactiva. La personalidad proactiva, según se midió con una prueba, se relacionaba con el salario, las promociones, el tomar la iniciativa en la trayectoria profesional propia y la satisfacción profesional.[12] Otra razón por la que ser proactivo facilita el éxito profesional es que en la actualidad, más que antes, se espera que los empleados puedan dirigirse a sí mismos. Un empleado proactivo identificará y resolverá muchos problemas sin que el gerente tenga que dirigirlo.

Tal vez no sea fácil desarrollar una personalidad proactiva, pero se puede comenzar tomando más la iniciativa para resolver problemas, e intentar ser una persona con iniciativa. También es útil pedir permiso para asumir la responsabilidad de un proyecto que tiene que hacerse; muchas personas nuevas en una organización han mejorado su reputación al pedir permiso para organizar la fiesta anual de la oficina.

SIGA CRECIENDO MEDIANTE EL APRENDIZAJE CONTINUO Y SU PROPIO DESARROLLO

Debido a que el aprendizaje continuo forma parte del nuevo contrato de empleo, dicho aprendizaje puede tomar muchas formas, dentro de las que se incluyen el escolarizado, la asistencia a programas y seminarios de capacitación y el aprendizaje autodidacta, incluyendo el uso de Internet. Es importante sobre todo seguir aprendiendo en las áreas

de interés de la empresa, como el dominio de un segundo idioma, si la empresa tiene clientes y empleados en otros países. Muchas empresas apoyan el aprendizaje continuo porque se perciben a sí mismas como *organizaciones de aprendizaje*. Por lo tanto, podría ser fácil que usted aplicara la táctica de crecimiento mediante el aprendizaje continuo.

DOCUMENTE SUS LOGROS

Puede ser valioso tener un registro preciso de sus logros profesionales a la hora de ser considerado para alguna reasignación, promoción o puesto fuera de su empresa. El mismo registro de logros es útil para la preparación del currículo y para utilizarlo en la evaluación del desempeño. Es preferible considerar los logros tangibles y cuantificables, que la impresión subjetiva que tiene otra persona acerca de su desempeño. Supongamos que el gerente de una tienda minorista redujo la merma del inventario 30% en un año. Sería mejor mencionar este hecho que registrar esta declaración del gerente: "Kelly muestra una extraordinaria habilidad para reducir las mermas del inventario."

La *coach* en trayectoria profesional, Peggy Klaus, recomienda tejer sus logros en una historia interesante que contar a los demás.[13] El método de la historia es más atractivo que una simple lista de logros. Aquí presentamos el fragmento de una historia que utilizó para documentar sus logros, un hombre que trabajó en una empresa proveedora de alimentos para restaurantes, escuelas y hospitales:

> *El pasado 12 de marzo, nuestra área fue azotada por una tormenta eléctrica y nuestras computadoras y sistemas telefónicos dejaron de funcionar debido a un corte de energía eléctrica. Como teníamos que estar en contacto con nuestros clientes, reuní a 10 personas de la empresa que traían su teléfono celular. Con la energía de las baterías que quedaba en nuestros teléfonos, pudimos comunicarnos con todos nuestros clientes y mi gerente dijo que mi trabajo de rescate con teléfonos celulares había salvado el día.*

La documentación de sus logros en el campo empresarial es similar a la de alguien en las artes, como es el caso de un fotógrafo, un diseñador de interiores o un arquitecto, que elabora un portafolios de su trabajo. Cuando la persona solicita un empleo o trabajo, lleva consigo un portafolios de su trabajo representativo.

La documentación le permite promoverse con tacto y en una forma digna. Al momento de hablar de trabajo con la gente importante de la empresa, comuníquele sus hazañas sin asignarse demasiado crédito por los logros del equipo. Si es usted un miembro distinguido de la comunidad, por ejemplo por recabar fondos para un albergue de indigentes, que su gerente sepa de esta actividad. La lógica es que la mayor parte de las empresas desean que sus empleados sean miembros responsables de la comunidad.

PROYECTE UNA IMAGEN PROFESIONAL

Si busca avanzar en su trayectoria profesional, su ropa, escritorio y área de trabajo, su forma de hablar y sus conocimientos generales deben proyectar la imagen de una persona profesional y responsable. Un aroma agradable también contribuye a la imagen profesional de las personas, por lo que *con frecuencia* un perfume suave, agua de tocador o colonia ayudan a que la persona tenga una imagen positiva. Una buena gramática y estructuración de las oraciones puede darle una ventaja debido a que mucha gente emplea patrones muy informales al hablar. Ser una persona informada es importante porque los profesionales de hoy en día deben estar al tanto de lo que sucede en el exterior. Además, como observa un especialista en relaciones humanas, proyectar una imagen profesional acelera el desarrollo de confianza y comunicación en las relaciones comerciales.[14]

Una tarea difícil al proyectar una imagen profesional radica en saber lo que constituye una imagen profesional en su ambiente de trabajo. Los códigos del vestir cada vez menos restrictivos han hecho más confuso seleccionar la ropa que cree una apariencia favorable. Dominique Isbecque, asesor de imagen de Nueva York, afirma: "La gente no sabe cuáles son las nuevas normas de la apariencia."[15] Desde más o menos 2004, ha regresado el atuendo formal de negocios tanto para hombres como para mujeres; sin em-



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 15-4

INVESTIGACIÓN SOBRE LA IMAGEN PROFESIONAL

Investigue lo que constituye una *imagen profesional* en un ambiente específico de trabajo, ya sea donde usted trabaja o en otro lugar. Pregunte a varias personas: "¿Qué se considera aquí una imagen profesional?" Hable o escriba por correo electrónico a un gerente de alto nivel, así como a algunos empleados que no tengan responsabilidades administrativas. Otro método para llevar a cabo esta tarea consiste en observar de manera directa en algún establecimiento de ventas al detalle (menudeo), como Safeway, Albertson's, Target o Wal-Mart. ¿Cómo parece vestir, comportarse y hablar la gente en los puestos de supervisión? Tal vez pueda llevar a cabo una entrevista de un minuto con uno o dos empleados de servicios al cliente.

Comparta sus observaciones con sus compañeros y vea qué conclusiones pueden obtener. Por ejemplo, ¿de qué manera el tipo de empresa influye en la imagen profesional? ¿Hay diferentes normas para hombres y para mujeres?

bargo, en el campo de la tecnología de la información en Silicon Valley el atuendo aún es muy informal. Se puede considerar que un programador que lleve una camiseta sin mangas y zapatos tenis y traiga un perico a la oficina proyecta una imagen profesional, pero se percibiría como poco profesional a un especialista en mercadotecnia de una compañía de seguros de gastos médicos, que se comportara de la misma manera en Boston.

Una regla general es vestir parecido a la gente de éxito de su empresa o de la empresa del cliente. Sería bueno llamar a la empresa que planea visitar y preguntar acerca de las normas de vestir de la gente importante de la empresa. El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 15-4 se concibió para sensibilizarlo acerca de lo que constituye una imagen profesional en un ambiente específico.

PERCÍBASE COMO UN PRESTADOR DE SERVICIOS

Una perspectiva útil para mejorar su autoimagen y su sensación de seguridad en el trabajo, es percibirse a usted mismo como algo más que un empleado tradicional. Según el experto en trayectoria profesional, John A. Thomson, todos deberían verse como una entidad empresarial de servicio personal; en esencia, usted es una empresa que ofrece a la compañía (también su cliente desde esta perspectiva), un servicio valioso. Usted seguirá ofreciendo el servicio hasta que la empresa siga teniéndolo en nómina y usted disfrute el trabajo. Observe la similitud con un profesional de alto nivel, como un dentista o un asesor en tecnología de la información. Usted ofrece un servicio que mucha gente necesita. Parte de esa misma percepción es que usted es el propietario de sus habilidades y que son éstas el servicio que su empresa (usted mismo) ofrece a los demás.[16]

Otra forma de percibirse a sí mismo diferente a cualquier empleado tradicional es pensar en usted como un empleado eventual de nivel profesional. Algunas veces tendrá una estancia larga con algún empleador y será como un empleado permanente eventual, pero otras se cambiará de empresa donde sus habilidades se necesiten más.

APLIQUE LA PIRÁMIDE DEL ALTO RENDIMIENTO

Los especialistas en alto rendimiento, Jim Loehr y Tony Schwartz, han preparado un marco que ayuda a que la gente mantenga un alto nivel de energía y de desempeño profesional. La persona en su totalidad se involucra en la pirámide del alto rendimiento. Por lo tanto, debe capacitarse como un "atleta corporativo" para tener un buen desempeño en cuatro niveles: el cuerpo, las emociones, la mente y el espíritu. Estos cuatro niveles se describen de la manera siguiente:[17]

Primer nivel: Capacidad física. Trabajar en su capacidad física desarrolla resistencia y facilita la recuperación mental y emocional. Lo mejor para desarrollar la capacidad física es el entrenamiento con pesas, en especial debido a que el cuerpo oscila entre gasto y recuperación de energía. Algunos rituales, como el del tenista que se queda mirando las cuerdas de su raqueta entre un punto y otro, ayuda a conseguir la oscilación beneficiosa.

Segundo nivel: Capacidad emocional. El desarrollo de su capacidad emocional crea el clima interior que produce el Estado Ideal de Desempeño. Algunas emociones positivas, como sentirse tranquilo, con desafíos y seguro, ponen a funcionar la energía que impulsa el alto desempeño. Algunos rituales para evitar que las emociones negativas interfieran con la capacidad emocional, incluyen la relajación consciente de los músculos faciales y el escuchar música. La oscilación deseada es alternar entre sentirse con muchas emociones y relajado.

Tercer nivel: Capacidad mental. El desarrollo de su capacidad mental le permite concentrar la energía física y emocional en la tarea que está realizando. El mejoramiento de su capacidad mental incluye habilidades cognitivas como mejorar la concentración, administrar el tiempo y desarrollar las habilidades para tener pensamientos críticos positivos. La meditación es un ritual eficaz para tranquilizar la mente y pasar la actividad mental del cerebro izquierdo (pensamiento lógico), al cerebro derecho (pensamiento creativo y emocional). Alternar entre estrés y renovación trae consigo la oscilación necesaria para desarrollar la capacidad mental.

Cuarto nivel: Capacidad espiritual. El desarrollo de su capacidad espiritual le proporciona una poderosa fuente de motivación, determinación y resistencia. La capacidad espiritual se refiere a la energía que se desata al tocar sus valores más profundos e identificar una fuerte sensación de propósito. Conectarse con un valor importante, como preocuparse por la gente menos favorecida, puede ser un fuerte factor de motivación. Algunos ejemplos de rituales que le proporcionan a la persona la oportunidad de hacer una pausa y mirarse por dentro incluyen la meditación, la elaboración de un diario, la oración y el servicio hacia los demás.

En resumen, se puede facilitar el éxito en la trayectoria profesional mejorando sus capacidades físicas, emocionales, mentales y espirituales que forman la pirámide del alto rendimiento. Tiene que desarrollar rutinas y rituales para lograr el éxito en cada nivel.

DESARROLLE PROFUNDIDAD Y AMPLITUD

Una preocupación constante acerca del manejo de la trayectoria profesional, es decidir entre profundizar mucho en alguna especialidad o adquirir mayor experiencia. ¿Es mejor especializarse o abarcar cosas más generales? Por lo general, tiene ventajas profundizar bastante en un área de especialidad, pero también adquirir amplia experiencia. Un especialista en distribución que ayudó a diseñar los sistemas de envío de una compañía proveedora de autopartes, de una empresa proveedora de artículos de oficina y de otra de equipo para hospitales, tendría excelentes cartas de presentación. Sin embargo, algunos especialistas en trayectoria profesional argumentarían que tiene sus méritos conocer bien una industria.

Si su meta es convertirse en ejecutivo, ampliar su experiencia mejoraría su trayectoria profesional. Alguien que tuviera un puesto en ventas y fabricación, tendría amplia experiencia. También la amplitud podría aparecer como resultado de la experiencia en diferentes industrias, como la de ventas al detalle (menudeo) y la de minería, o al tener puestos en diferentes empresas. Estar asignado a diferentes equipos, proyectos y comités es otra forma natural de ampliar la experiencia. Llevar a cabo una búsqueda de empleo dentro de su empresa con frecuencia puede ampliar la experiencia, como trabajar con la gente de mercadotecnia después de haber trabajado sobre todo con contadores. Otro método para ampliar la experiencia, es estudiar en forma autodidacta los diferentes aspectos del negocio.

APÓYESE EN UNA RED DE GENTE TRIUNFADORA

Ya hemos dicho que las redes de contactos ayudan mucho a encontrar empleo. Los miembros de su red también pueden auxiliarle en los problemas difíciles mediante apoyo emocional, la compra de sus productos o servicios y la venta de sus propios productos o

servicios a buenos precios. La parte negativa es que ser excluido de las redes informales de su empresa, puede obstaculizar el avance de su trayectoria profesional. El punto de partida en el trabajo con redes es tener un buen abastecimiento de tarjetas de presentación; de esta manera, puede dar una tarjeta a todas las personas que conozca y que puedan ayudarle en la actualidad o en el futuro. A medida que cada vez se reconoce más la importancia de la formación de redes para encontrar una trayectoria profesional y avanzar en ella, van apareciendo nuevas sugerencias. Una de ellas es organizar comidas y cenas en su casa e invitar a una muestra representativa interesante de asistentes.[18]

Al estar formando su red, sea inclusivo. Sandy Vilas comenta: "Recuerde la regla del metro, es decir, cualquiera que esté a un metro de distancia de usted es alguien con quien formar una red."[19] Después, a medida que se desarrolla su red, puede intentar incluir un mayor número de gente influyente y triunfadora. Una de las razones por las que jugar golf sigue siendo una técnica para formar redes, es que hay mucha gente influyente y triunfadora que juega golf.

El Ejercicio para el desarrollo de habilidades 15-5 le ofrece sugerencias para construir de manera sistemática su red.

TRABAJE CON UN MENTOR

En el capítulo 10 se presentó la tutoría como una manera de ayudar a la gente a crecer y desarrollarse. Aquí vuelvo a subrayar que tener un mentor puede ayudar al avance en la trayectoria profesional. Lo ideal es que la persona debe desarrollar una pequeña red de mentores que le ofrezcan consejos y asesoría sobre diferentes temas, como sobre las oportunidades de avanzar en el empleo y sobre la manera de resolver algún problema difícil. Muchas personas que obtienen ascensos excepcionales dentro de su propia empresa, o que reciben excelentes ofertas de empleo de otras empresas, son elegidas por sus mentores. En la raíz de la tutoría se encuentra la capacidad para atraer a alguien con más experiencia y talento que usted y construir una relación con esa persona.

El recuadro de Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción, describe a un empresario con éxito que se basa en gran medida tanto en la formación de redes, como en encontrar mentores para avanzar en su trayectoria profesional.

ENCUENTRE UNA BUENA CONCORDANCIA ENTRE LA PERSONA Y LA ORGANIZACIÓN

Suponiendo que tiene el lujo de elegir entre diversos posibles empleadores, es mejor trabajar para una empresa en la que su personalidad y estilo concuerde con la cultura de la organización. Como se deja ver en varios lugares del texto, la **cultura de la organización** es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en la conducta del trabajador. Se tiene que estudiar la cultura mediante la observación y los cuestionamientos para comprender su naturaleza. Un buen punto de partida es preguntar: "¿Qué es lo que en verdad se espera de los empleados para que tengan éxito?" Podrá ver que, por ejemplo, complacer a los clientes y ser honesto es el camino al éxito.

cultura de la organización Sistema de valores y creencias compartidos que influyen en la conducta del trabajador.

concordancia entre la persona y la organización Compatibilidad entre el individuo y la organización.

La **concordancia entre la persona y la organización** es la compatibilidad entre el individuo y la organización. Las entrevistas de trabajo representan una buena oportunidad para evaluar la concordancia entre la persona y la organización, tanto para el solicitante como para el empleador.[20] Durante una visita a la empresa para saber si la cultura tiende a ser formal o informal, podría observar la formalidad de la gente y el hincapié en ciertos procedimientos, como el de presentar documentos detallados para obtener un reembolso de viajes.

La compatibilidad en cuestión a menudo se centra en el grado en que los principales valores de la persona relacionados con el trabajo y los rasgos de su personalidad, se adaptan a los elementos más importantes de la cultura de la organización. Con esta idea, una persona a la que le gusta la aventura y correr riesgos tendría grandes logros y satisfacciones en una empresa que valorara a las personas con este tipo de conducta. Por el contrario, una persona metódica y conservadora debe integrarse a una burocracia lenta. Otra área importante para la concordancia entre la persona y la organización, es qué tanto hace hincapié la organización en el trabajo individual frente al trabajo en equipo. Los empleados a los que les gusta el trabajo en equipo se adaptarían mejor en una cultura orientada hacia el trabajo en equipo.



EJERCICIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES 15-5

ESTABLECIMIENTO DE SU RED

En términos de la trayectoria profesional, la formación de una red implica la elaboración de una lista de contactos personales que puedan ayudarle a alcanzar ciertas metas y a quienes usted les ofrezca algo a cambio.

El establecimiento de redes es un proceso que abarca toda su trayectoria profesional, pero ahora es el momento de empezar. Muy a menudo, la gente que ha estado en su red por más tiempo se convierte en la más valiosa. Para iniciar la formación de una red o sistematizar la red que ya está formando, aplique los siguientes pasos:

Primer paso: Anote el tipo de ayuda que necesitará durante los meses siguientes. Tal vez necesite pistas para algún trabajo, consejo sobre cómo seguir adelante en su industria o ayuda con algún problema difícil de computación.

Segundo paso: Haga una lista de toda la gente que podría ofrecerle la ayuda que necesita. Entre ellos puede haber compañeros de estudios, patrones anteriores, vecinos y miembros del cuerpo docente. Elabore una tarjeta de contactos o una entrada en la base de datos para cada persona de su lista como si fueran prospectos de ventas. Incluya detalles relevantes como nombre, puesto, especialidad, dirección de correo electrónico, números telefónicos, domicilio y pasatiempos favoritos. (Para la lista y las entradas, funciona muy bien una tabla de un procesador de textos.)

Tercer paso: Identifique algún procedimiento para ponerse en contacto con los miembros potenciales de la red. Con mucha frecuencia, el contacto inicial será por correo electrónico. Mencione de manera cortés que le gustaría tener una conversación telefónica o en persona si a su contacto le interesa y tiene tiempo. También puede pensar en formas creativas de hacer el contacto inicial con esa persona, como asistir a reuniones profesionales o hablar con el vecino cuando está lavando su auto o arreglando su jardín.

Cuarto paso: Piense cómo podría usted ayudar a cada persona de su lista o de qué manera puede haber reciprocidad. Por ejemplo, si alguien de mercadotecnia le da ideas sobre un empleo, usted puede convertirse en parte de la *porra del equipo de mercadotecnia* de su empresa (hablar bien del producto de la empresa con sus amigos o la gente en general, o usar el producto en público). En ocasiones, el mejor método es preguntarle a la persona que se convierte en parte de su red, qué puede usted hacer para corresponderle.

Quinto paso: Conserve un registro de todos los contactos que haga y cuál fue el resultado, como una reunión en persona acordada, o alguna ayuda recibida. Indique cómo correspondió a la ayuda, como "visité el sitio en Internet de la empresa de mi contacto, fui a la sección de trayectoria profesional e incluí su nombre como alguien que conoce mi trabajo". Escriba con cuidado sus planes para corresponder. Haga una lista de verificación para ver si recordó agradecer a la persona las atenciones que tuvo para usted.

Sexto paso: Actualice su registro cada semana, incluso si esta actividad sólo requiere unos cuantos minutos de su atención. Una red de personas que ayudan es dinámica, por lo que a menudo entran o salen personas de ella. Pregúntese cada semana: "¿A quién puedo añadir esta semana a mi lista?"

La concordancia entre la persona y la organización también puede incluir aspectos superficiales de la conducta, como la apariencia física y la manera de vestir. Por ejemplo, alguien que viste como banquero de Wall Street tal vez no se sienta cómodo si trabaja en una compañía de alta tecnología en California, donde el atuendo normal son los pantalones de mezclilla y las sandalias. La consecuencia de no sentirse cómodo en su ambiente de trabajo es que tal vez no tenga el mejor desempeño.

De acuerdo con 25 estudios, se han investigado de manera sistemática las consecuencias de que la persona concuerde tanto con la organización como con el trabajo.

Habilidades interpersonales orientadas al trabajo en acción

HAMET WATT CONSTRUYE RELACIONES PARA FORTALECER SU EMPRESA Y AYUDAR A LOS DEMÁS

Hamet Watt siempre ha sentido una gran pasión por emprender. Desde que tenía 14 años ha tenido un empleo y siempre ha buscado actividades de emprendedor. Antes de graduarse de la Florida A&M University en Tallahassee, Florida, formó una empresa de mudanza y almacenamiento de muebles de estudiantes durante el verano. También compró dos casas unifamiliares fuera del campus para rentarlas a los alumnos.

Un par de años después de graduarse se hizo socio de la empresa de capital de riesgo New Africa Opportunity Fund, con sede en Carolina del Norte. Allí ayudó a muchas empresas cuyos propietarios eran personas de raza negra o que pertenecían a grupos minoritarios a conseguir el financiamiento que tanto necesitaban para iniciar, crecer y mantenerse en el negocio. Watt, de 32 años de edad, se propone con firmeza apoyar a organizaciones que respalden a empresas cuyos propietarios sean personas de raza negra o pertenecientes a grupos minoritarios.

Watt afirma que la falta de capital y de un mentor son dos de los problemas más grandes que enfrentan la mayoría de los emprendedores pertenecientes a minorías que intentan formar empresas con éxito. "Es sorprendentemente difícil encontrar mentores que hayan formado negocios que tienen éxito, en especial los relacionados con la tecnología", dice Watt. "Creo que el apoyo de un mentor es un aspecto fundamental para el desarrollo de un negocio."

Este tipo de apoyo fue importante para él hace cuatro años cuando inició NextMedium Inc., empresa que ofrece productos de información y soluciones de tecnología a las industrias del entretenimiento y de la publicidad y les ayuda a responder a los cambios en la forma en que la gente consume el entretenimiento. La empresa colabora con estas industrias para que enfrenten los problemas que plantean los aparatos de grabación personales y los de grabación digital, como el TIVO, que ayuda a los consumidores a saltarse los comerciales. Watt sabe que no hubiera podido ayudar a estas industrias si no hubiera sido capaz de formar relaciones con la gente que ha aportado valiosos recursos a su empresa. Su meta es ayudar a otros propietarios de empresas a hacer lo mismo.

Como emprendedor, Watt se unió al Marathon Club, una organización de emprendedores, especialistas en inversiones, ejecutivos, profesionales en tecnología de la información y profesionales de apoyo (abogados, contadores, asesores, etc.) pertenecientes a las minorías. Los miembros se reúnen dos veces al año para analizar asuntos importantes relacionados con la creación de empresas sólidas y rentables cuyos propietarios pertenezcan a grupos minoritarios.

Gracias a sus actividades como emprendedor y a que trabajó con organizaciones profesionales durante años, Watt formó miles de relaciones comerciales. "En el Marathon Club, la meta es ayudar a los emprendedores a que colaboren en la creación de empresas valiosas", explica él. "Si hay gente triunfadora, inician otros negocios, lo que genera éxito en la comunidad." Debido a que tiene buenos contactos, a menudo ayuda a las empresas a resolver problemas o los lleva al siguiente nivel con sólo hacer una llamada telefónica.

Watt está entusiasmado por el futuro; las relaciones que ha formado lo han ayudado antes y sabe que seguirán aportando recursos invaluables conforme construye la empresa. En fecha reciente, NextMedium colaboró con Nielsen Media Research para lanzar el primer servicio de medición del posicionamiento de un producto que rastrea la exposición de la marca en los programas de televisión. Esta colaboración fue la manera en que Watt respondió al hecho de que los anunciantes se alejaran de la publicidad pasiva y avanzaran hacia mensajes más integrados en los productos de entretenimiento, como enviar el mensaje de una marca durante un programa de televisión o un video musical.

Preguntas

1. ¿Por qué son tan importantes las redes para el tipo de trabajo de Watt?
2. ¿Cuál es su opinión sobre la ética de insertar el mensaje de un producto en un guión para televisión o video musical?

Fuente: Adaptación de Matthew S. Scott, "Connections for Business", noviembre de 2004, pp. 81-85. *Black Enterprise.* Reimpreso con autorización.

Una de las conclusiones fue que el compromiso con la organización (el deseo de quedarse), se asociaba mucho con la concordancia entre la persona y la organización. El estudio advertía que no siempre era sencillo para el solicitante diagnosticar la concordancia en áreas como la ética individual y la de la empresa. Cuando surge el tema, el gerente de contrataciones puede no ser tan franco al explicar la verdadera ética de la empresa.[21]

De regreso al caso inicial

Harold Mauer pasó cerca de dos años en la agencia de publicidad. Ahora se dedica al trabajo de mercadotecnia en el área de Washington D.C., donde la cultura de las oficinas tiene tendencia a ser más tradicional. Se dio cuenta de que estaría mucho más contento y tendría más éxito, si trabajaba en una cultura que concordara con sus preferencias personales relacionadas con un ambiente de trabajo tradicional.

ASUMA RIESGOS SENSATOS

La gente que tiene mucho éxito en su trayectoria profesional, por lo general asume riesgos prudentes en su camino al éxito. Entre este tipo de riesgos estaría trabajar para una empresa joven que ofrezca grandes promesas, pero un salario inicial modesto, o tomar un trabajo en el extranjero sin la promesa de un buen puesto a su regreso. En ocasiones, comprar acciones de una empresa que comienza es un riesgo prudente si no necesita en absoluto esos fondos para vivir. Jorma Ollila, la ejecutiva de más alto nivel en la enorme compañía de telecomunicaciones Nokia, nos ofrece esta perspectiva en lo que se refiere a asumir riesgos: “Si no ha tenido fracasos a lo largo de su trayectoria profesional en determinados momentos, quiere decir que no se ha puesto a prueba.”[22]

DÉ IMPORTANCIA A LAS RELACIONES PARA LUCHAR POR NO SER CANDIDATO A OUTSOURCING

Una preocupación importante de muchos empleados es que su trabajo no se someta a *outsourcing*[N. del T.] o se envíe a un empleado que recibe un pago menor en algún país donde un empleado competente, hará el mismo trabajo por un menor sueldo. A medida que las empresas de todo el mundo luchan por seguir siendo competitivas en una economía globalizada, cada vez se recurre más al *outsourcing*. Los puestos más propensos a esta práctica son los de tecnología de la información y los centros de atención telefónica, pero también una variedad de trabajos de diseño, de investigación legal y de diagnóstico médico. Los puestos con menos probabilidades de someterse al *outsourcing* son los que requieren la presencia física del empleado y que no pueden cubrirse a distancia. Algunos ejemplos incluyen la enfermería, la venta de bienes raíces, la enseñanza, la técnica funeraria, la terapia con masajes y el arreglo del cabello. La administración de la gente requiere presencia física, pero no si se han otorgado en *outsourcing* los puestos de sus empleados.[23]

Otra manera de disminuir las posibilidades de que su empleo quede en *outsourcing*, es convertir la construcción de relaciones en una parte esencial de su trabajo, ya sea que su trabajo sea principalmente técnico o no. Un vendedor de bienes raíces que tiene cientos de contactos personales no puede ser reemplazado por un sitio de Internet; de igual forma, un especialista en sistemas de información que realiza un trabajo manual con los clientes internos, no puede ser reemplazado por un especialista en tecnología de la información que trabaja en otro país a 4000 kilómetros de distancia.

En resumen, las buenas relaciones interpersonales no sólo ayudan en el avance de su trayectoria profesional, sino que ayudan también a mantener su puesto dentro del torbellino del cambio tecnológico.

RESUMEN

Las tácticas que se recomiendan para la caza de empleos son las siguientes:

1. Identifique sus objetivos de empleo.
2. Conozca la formación que requieren los empleadores.
3. Identifique sus habilidades y sus posibles aportaciones.
4. Desarrolle una estrategia de mercado global.
5. Emplee la formación de redes para llegar a las personas que pertenecen a la organización.
6. Utilice las bolsas de trabajo y los sitios de empresas en Internet.

7. Sonríale a los integrantes de la red y a los entrevistadores, y muéstrese entusiasta.
8. Lime las asperezas de su antecedentes laborales.

Casi siempre para salir a cazar empleos necesita un currículo. Se recomienda una extensión de una página para la gente con menos experiencia y de dos páginas para la gente con más experiencia. Los currículos deben subrayar las habilidades y los logros y casi siempre deben ir acompañados de una carta introductoria que explique, en qué forma puede usted ayudar a la organización y por qué está solicitando ese empleo en particular. Puede ser útil comparar los requisitos del empleo con su formación.

Antes de cualquier entrevista de trabajo, revise otras entrevistas, incluyendo las asistidas por computadora. Una norma general para tener un buen desempeño en una entrevista es presentar una imagen positiva, pero exacta de usted mismo. Algunas sugerencias más específicas incluyen:

1. Prepárese, parezca relajado y haga que el entrevistador se sienta cómodo.
2. Establezca un vínculo entre usted y el posible empleador.
3. Plantee preguntas perspicaces.
4. Prepárese para hablar de sus puntos fuertes y de las oportunidades de desarrollo.
5. Prepárese para responder preguntas relacionadas con la conducta (ejemplos de conductas en el trabajo).
6. Muestre en qué forma puede ayudar al empleador.
7. Emplee lenguaje corporal que proyecte confianza y decisión.
8. Practique las reglas de etiqueta durante la entrevista, incluso durante la comida.
9. Envíe una carta de seguimiento.

La trayectoria profesional vertical, o tradicional, se basa en la idea de que una persona sigue asumiendo más responsabilidades con el objetivo de llegar a un puesto meta, como el de gerente de alto nivel. La trayectoria vertical se basa en el contrato tradicional de trabajo. Una trayectoria profesional vertical debe relacionarse con las exigencias actuales y futuras de la compañía o la industria. La trayectoria profesional horizontal es menos predecible y hace hincapié en los movimientos laterales, con la oportunidad de adquirir más experiencia y aumentar las habilidades laborales. La trayectoria profesional horizontal, se relaciona muy de cerca con el nuevo contrato de trabajo que ofrece compartir la responsabilidad del crecimiento profesional. Las trayectorias profesionales deben contar con planes de contingencia.

El mejoramiento de las relaciones interpersonales contribuye al avance profesional, pero también son relevantes las siguientes tácticas y estrategias:

1. Apasiónese por su trabajo.
2. Elabore un código de ética profesional.
3. Desarrolle una personalidad proactiva.
4. Siga creciendo mediante el aprendizaje continuo y el desarrollo propio.
5. Documente sus logros.
6. Proyecte una imagen profesional.
7. Percíbase a sí mismo como prestador de servicios.
8. Aplique la pirámide del alto rendimiento (mejore sus capacidades físicas, emocionales, mentales y espirituales).
9. Desarrolle la profundidad y la amplitud.
10. Apóyese en una red de gente con éxito.
11. Trabaje con un mentor.
12. Encuentre una buena concordancia entre la persona y la organización.
13. Asuma riesgos prudentes.
14. Persevere en las relaciones para combatir el *outsourcing*.

PREGUNTAS PARA REVISIÓN Y ANÁLISIS

1. Identifique cuatro situaciones de la trayectoria profesional, en las que sería necesario o deseable llevar a cabo una campaña de empleo.
2. ¿Por qué muchos empleadores buscan señales de inteligencia emocional, cuando contratan candidatos para puestos de nivel profesional?
3. En el caso de una escasez de mano de obra (cuando hay más puestos abiertos que solicitantes), ¿por qué sigue siendo importante tener buenas habilidades para buscar empleo?
4. ¿Cuál es su evaluación de la eficiencia de una persona que busca empleo y usa Internet como su único método para encontrarlo?
5. ¿Por qué sigue siendo la trayectoria profesional vertical el sueño de muchos empleados?
6. Proporcione un ejemplo de su propia vida en que se comportó como si tuviera una personalidad proactiva.
7. ¿De qué manera las tácticas políticas ayudan al avance en la trayectoria profesional?
8. ¿Cómo podría alguien emplear una cámara Web para ayudar a establecer y mantener una red?
9. ¿De qué manera las metas de una buena condición física apoyan las metas profesionales?
10. ¿Cuál es la idea más útil que haya obtenido de este capítulo, acerca de la realización de una campaña de empleo o del manejo de su trayectoria profesional? Explique sus razones.

VISITE INTERNET

http://www.careercity.com
(Consejos sobre una variedad de temas en los que se incluyen la preparación de entrevistas de trabajo y el seguimiento de pistas.)

http://www.JobHuntersBible.com
(El gurú en trayectoria profesional, Dick Bolles, guía a los que desean cambiar de profesión y sugiere opciones cuando ya han agotado los sitios de empleo de Internet.)

http://www.Vault.com
(Abundante información sobre avance en la trayectoria profesional, búsqueda de empleo y perfiles laborales.)

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

¿POR QUÉ NO CONSIGO RESULTADOS CON MI CURRÍCULO?

Billy Joe Wentworth trabajaba en la empresa familiar como técnico de fabricación mientras asistía a la escuela profesional. A pesar de llevarse bien con sus familiares, quería encontrar empleo en otro lado para poder construir una trayectoria profesional por sí mismo. Su objetivo de empleo era un puesto en ventas industriales. Recabó una larga lista de posibles empleadores a partir de sus contactos personales, de los anuncios clasificados en los periódicos y de ofertas de trabajo en Internet. Adjuntaba a cada currículo una tarjeta de presentación con una pequeña nota escrita a mano que decía algo como: "El trabajo suena estupendo, programemos una entrevista cuando usted quiera."

Después de enviar por correo 200 currículos, no conseguía todavía ni una sola entrevista. Entonces le preguntó a su tío y mentor, el propietario del negocio familiar: "¿Por qué mi currículo no da resultado?" En el cuadro siguiente se muestra el currículo.

Preguntas del caso

1. ¿Qué sugerencias podría hacer a Billy Joe para mejorar su currículo? ¿Necesita mejorarse?
2. ¿Qué evaluación hace del método de Billy Joe para elaborar una carta de presentación?

BILLY JOE WENTWORTH
275 Birdwhistle Lane
Cleveland, Ohio 44131
(216) 555-7512 (Favor de llamar después de las 7 P.M. en días hábiles).
Billyjoe@wentworth.com

Objetivo

La meta de largo plazo es la vicepresidencia de ventas de una empresa importante. Por el momento, representante de ventas industriales con salario y comisiones.

Experiencia Laboral

- Cinco años de experiencia en las industrias Wentworth como técnico en fabricación, encargado de herramientas, despachador y barrendero. Nombrado dos veces "empleado del mes".
- Dos años de experiencia como repartidor de periódicos. Repartí periódicos de puerta en puerta, me encargué de las cuentas por cobrar y del desarrollo de nuevos negocios en mi área.

Escolaridad

- Justin Peabody Career College, especialidad en administración de empresas con subespecialidad en tecnología de la fabricación. Espero graduarme en junio de 2005. GPA de 2.65. Tomé cursos en administración de ventas y en ventas. Obtuve B+ en el curso de ventas profesionales.
- Cleveland Heights High School, especialidad en administración y tecnología, 1994-1998. Lugar 45° de un grupo de 125. Promedio 82%.

Habilidades y Talentos

Buen conocimiento de equipo de fabricación; mis amigos dicen que nací para ser líder; me han ofrecido puestos de supervisión en Wentworth Industries; un verdadero luchador.

Referencias

Está bien si se comunican con mi patrón actual, pero no con mi supervisor inmediato, Jill Baxter, con quien tengo choques de personalidad.

N. del T. GPA corresponde a *grade point average*, es decir una nota media, y mide la calidad del trabajo académico universitario. Algunos patrones lo utilizan como factor importante para contratar a egresados de la universidad. Hay que tener presente que las calificaciones escolares son muy distintas en los diferentes países por lo que un promedio sobresaliente en unos puede ser uno muy malo en otros.

N. del T. *Outsourcing* es el proceso económico por medio del cual una empresa destina los recursos para el desarrollo de ciertas tareas, a una empresa externa por medio de un contrato. Debido a que el término se utiliza de manera generalizada se conservó en inglés. En algunos países se le llama también subcontratación, tercerización o externalización.

RECUADRO 15-1 Currículo de Billy Joe Wentworth

INTERPRETACIÓN DE PAPELES CON RELACIÓN A LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

Cómo ayudar a Billy Joe con su currículo

Un estudiante representa el papel de un amigo a quien consulta Billy Joe acerca de su currículo, del cual está bastante orgulloso y busca aliento y apoyo. Sin embargo, el amigo intenta ser objetivo y profesional siempre que le ofrece ayuda. Haga la representación durante unos ocho minutos. Los demás pueden evaluar si le están ayudando a Billy Joe.

UN CASO DIFÍCIL DE RELACIONES INTERPERSONALES

SAN DEEP QUIERE LA VÍA RÁPIDA

A los 25 años, San Deep ya tenía una experiencia impresionante de liderazgo. A los 11 años era jefa de su tropa de niñas exploradoras, presidenta de la Asociación de Estudiantes Asiáticos de la secundaria y capitana de su equipo de futbol soccer, tanto en la secundaria como en la universidad. También organizó una campaña de comida para los indigentes de su pueblo durante tres veranos consecutivos. Así que creía que estas experiencias, junto con su instrucción formal la estaban preparando para ser una líder empresarial. Su licenciatura fue en sistemas de información y administración de empresas.

Su primer puesto en la industria fue de analista empresarial en una empresa mediana de consultoría, que ayudaba a sus clientes con la aplicación de sistemas a gran escala, como los programas de computadora para la empresa. Desde el principio, le explicó al líder de su equipo que quería que la pusieran en la vía de administración y no en la técnica, ya que aspiraba llegar a ser una ejecutiva corporativa. El líder de su equipo le explicó: "Sé que tienes prisa por avanzar; muchas personas capaces quieren escalar, pero primero tienes que construir tu trayectoria profesional probando que eres una analista sobresaliente."

Ella pensó: "Parece que la empresa necesita que la convenza de que soy una persona de liderazgo, así que voy a ir al ataque y tener un desempeño estelar", y atacó, para el deleite de sus clientes, de su líder y de sus compañeros de trabajo. Sus primeras evaluaciones de desempeño fueron sobresalientes, pero la empresa todavía no quería promoverla a un puesto de liderazgo. El líder de su equipo le explicó: "Bob (el gerente del líder) y yo estamos de acuerdo en que estás haciendo un trabajo estupendo, pero en este momento es difícil que haya promociones en la empresa. La compañía está más en reducción que en expansión, así que hablar de promociones ahora es un poco inútil."

Deep decidió que pasaría mucho tiempo para que la promovieran a líder de equipo o gerente en esa empresa, así que empezó a buscar en silencio un nuevo puesto en su campo. Su cacería de empleo procedió con más rapidez de lo que esperaba. A través de un contacto en el club deportivo, le ofrecieron una entrevista de trabajo con el socio de una empresa de consultoría más grande que prestaba servicios similares. Después de una serie de cuatro entrevistas, fue contratada como analista comercial en jefe para trabajar en un sistema similar con el que había estado trabajando desde hace dos años. Durante las entrevistas, subrayó su meta de ocupar un puesto de liderazgo tan pronto como la empresa creyera que estaba lista para él. Su primera tarea con clientes consistiría en ayudar a un equipo de asesores a instalar un centro de atención telefónica de recaudación de impuestos.

Después de un programa de capacitación y orientación, Deep realizaba un trabajo que podía facturarse en su nueva empresa. Al inicio, le recordó a su nuevo gerente y líder de equipo que prefería el camino administrativo que permanecer en un puesto técnico. Después de seis meses de mucho trabajo, Deep esperaba ansiosamente su primera evaluación formal de su desempeño. El líder de su equipo le informó que su desempeño era más alto que el promedio, pero no sobresaliente. Ella pidió una explicación de por qué no se consideraba sobresaliente y le dijo a su líder y gerente: "Necesito una calificación sobresaliente que me ayude a convertirme en líder de la empresa."

El gerente respondió: "Nuestras evaluaciones de desempeño se basan en tu aportación a la empresa; no nos interesa hacer evaluaciones de desempeño para ayudar a los analistas en jefe a alcanzar sus metas profesionales. Además, San, ya has hablado demasiado de querer ser líder en nuestra empresa. Que tu desempeño hable por sí solo."

Esa noche, vio a su prometido para hablar de su dilema: "El problema, Ryan, es que no lo entienden. Yo soy una persona de liderazgo, y aún no se dan cuenta. Hago un buen trabajo y les comunico mis intenciones, pero mi estrategia no funciona. La empresa se está perdiendo de una oportunidad de oro al no ponerme en la vía rápida de liderazgo. Tengo que convencerlos de que están cometiendo un error."

Ryan, especialista en recursos humanos, respondió: "Te estoy escuchando y quiero darte un buen consejo. Voy a ser objetivo a pesar de que te quiero. ¿Qué has hecho últimamente para demostrarle a la empresa que eres una persona de liderazgo?"

Preguntas del caso

1. ¿De quién es el problema aquí? ¿De San Deep o de la empresa de consultoría en cuestión?
2. ¿Qué consejo puede darle a Deep para ayudarle a aumentar sus posibilidades de promoción, a una posición formal de liderazgo en su empresa?
3. ¿Cómo evalúa la validez del consejo que Ryan le dio a Deep?



GLOSARIO

acoso sexual Comportamiento no deseado ni solicitado de tipo sexual en el trabajo que genera incomodidad o interferencia con el trabajo.

actuar como ciudadano de la organización La disposición a hacer más de lo que comprende la descripción del propio empleo.

adicción al trabajo Circunstancia en la que no trabajar es una experiencia incómoda.

afectividad negativa Tendencia a experimentar estados emocionales adversos.

ambigüedad de funciones Circunstancia en la cual quien ocupa un empleo recibe expectativas confusas o mal definidas.

aprendizaje informal La adquisición de conocimientos y habilidades que ocurre de manera natural fuera de un entorno estructurado de aprendizaje.

asertividad Ser franco y directo en la expresión de requerimientos o exigencias, opiniones, sentimientos y actitudes.

autoeficacia La confianza en su propia habilidad para llevar a cabo una tarea determinada.

capacitación Proceso mediante el cual se ayuda a otros a adquirir habilidades relacionadas con el trabajo.

capacitación cultural Conjunto de experiencias de aprendizaje diseñadas para ayudar a los empleados a comprender las costumbres, tradiciones y creencias de otra cultura.

capacitación en diversidad Capacitación que trata de la armonía en el ambiente de trabajo enseñándole a la gente cómo llevarse mejor con compañeros de trabajo de culturas diversas.

capacitación en habilidades interpersonales La enseñanza de habilidades sobre el trato con los demás de modo que puedan ponerse en práctica.

carisma Cualidad especial de los líderes cuyos propósitos, capacidades y extraordinaria determinación los distingue de los demás. (Sin embargo, otras personas, además de los líderes, pueden ser carismáticas.)

chisme positivo Información de carácter no oficial que brinda apoyo a los demás, se basa siempre en hechos verdaderos y respeta la información confidencial.

coaching Método de ayudar a los empleados a desarrollarse y superarse, así como a mejorar sus aptitudes laborales al ofrecerles sugerencias y animarlos.

colectivismo Convicción de que el grupo y la sociedad, no el individuo, deben recibir la máxima prioridad.

comunicación El envío, recepción y comprensión de mensajes.

comunicación defensiva Tendencia a recibir los mensajes de un modo tal que nuestra autoestima quede protegida.

comunicación no verbal Transmisión de mensajes por medios distintos de las palabras.

concesiones recíprocas Dirimir las diferencias mediante concesiones mutuas.

concordancia entre la persona y la organización Compatibilidad entre el individuo y la organización.

conducta tipo A Modelo de conducta en el que el individuo es exigente, impaciente y se esfuerza en exceso y, por lo tanto, está propenso a sufrir un estrés negativo.

conflicto Situación en que dos o más metas, valores o sucesos son incompatibles entre sí o se excluyen uno a otro.

conflicto de funciones Situación que se presenta cuando una persona debe elegir entre dos exigencias o expectativas que compiten entre sí.

conflicto de intereses Situación que ocurre cuando está comprometido el juicio o la objetividad de la persona.

conflicto entre la persona y su función Situación que ocurre cuando lo que exige la organización entra en conflicto con los valores básicos del individuo.

conflicto entre trabajo y familia Situación que se presenta cuando las funciones de un individuo como trabajador y participante activo en la vida social y familiar compiten entre sí.

consenso Aprobación general de una decisión por parte del grupo.

control percibido La convicción de que un individuo dispone de una respuesta que puede controlar los aspectos negativos de un suceso.

cuadrilla Grupo de especialistas, cada uno de los cuales tiene funciones específicas, que realiza acciones breves que están muy sincronizadas una con otra y repite estas acciones en diferentes entornos.

cultura de alto contexto Una cultura que hace un extenso uso del lenguaje corporal.
cultura de la organización Sistema de valores y creencias compartidos que influyen en la conducta del trabajador.
descortesía En el ámbito de las relaciones humanas, falta de consideración entre los empleados.
desgaste profesional Estado de agotamiento emocional, mental y físico en respuesta a factores estresantes de largo plazo.
desidia Demorar la acción por ninguna buena razón.
detección ética Someter una decisión o medida considerada a un examen de ética.
diagrama del ciclo de servicio Método para identificar los momentos de la verdad con respecto al servicio al cliente.
diferencias individuales Variaciones en la manera de responder de la gente a la misma situación según sus características personales.
efecto Pigmaleón El fenómeno de que la gente mejorará (o empeorará) de acuerdo con las expectativas que otra persona tiene de ella.
empatía En la comunicación, imaginarse uno mismo en el papel del receptor y asumir las opiniones y emociones de dicho individuo.
empoderamiento Proceso por medio del cual, los gerentes transfieren el poder a los empleados de menor rango, o lo comparten con ellos.
equipo Pequeño número de personas cuyas habilidades se complementan entre sí y que están entregadas a un mismo propósito, serie de metas de rendimiento y orientación de los cuales se hacen mutuamente responsables.
equipo de trabajo interfuncional Grupo de trabajo compuesto por trabajadores de diferentes especialidades y con un nivel similar dentro de la organización, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
equipo de trabajo que se administra por sí solo Pequeño grupo de empleados encargados de administrar y realizar tareas técnicas para entregar un producto o servicio a un cliente externo o interno.
equipo virtual Pequeño grupo de personas que conducen casi todo el trabajo que realizan en conjunto por medio de comunicación electrónica en vez de hacerlo en reuniones en persona.
escucha activo Persona que escucha en forma intensa, con el objetivo de desarrollar empatía con quien le habla.
establecimiento de redes Establecer contactos con gente influyente, que incluye ganarse su confianza. Asimismo, entrar en contacto con amigos y conocidos y fomentar de manera sistemática estas relaciones, para crear una serie más amplia y sólida de relaciones que pudieran conducir a la posibilidad de encontrar empleo.
estado de motivación Necesidades e intereses activos de cualquier clase que actúan en un momento determinado.
estilo cognitivo Procesos mentales usados para percibir y emitir opiniones a partir de situaciones.
estilo de aprendizaje La forma en que una persona aprende mejor nueva información.
estrés Respuesta de adaptación que surge como consecuencia de cualquier, acción, situación o suceso cuya presencia coloca exigencias especiales sobre una persona.
ética Las elecciones morales que realiza una persona. También, lo que es bueno y malo, correcto e incorrecto, justo e injusto, y lo que la gente debe hacer.
etiqueta profesional Código especial de comportamiento, requerido en situaciones de trabajo.
expectativa entre desempeño y resultado La probabilidad asignada por el individuo al hecho de que el desempeño produzca ciertos resultados o recompensas.
expectativa entre esfuerzo y desempeño La probabilidad asignada por un individuo al hecho de que el esfuerzo conduzca a la realización correcta de la tarea.
factor estresante Fuerza interna o externa que propicia estrés.
factor *g* (general) Factor de la inteligencia que contribuye a la capacidad de desempeñarse bien en muchas tareas.
factores cognitivos Término colectivo con el que se designan las habilidades intelectuales y de resolución de problemas.
factores *s* (especiales) Componentes específicos de la inteligencia que contribuyen a la habilidad de solucionar problemas.
fluidez cultural La habilidad de hacer negocios en un ambiente diverso e internacional.
formalidad Característica cultural de atribuir una importancia considerable a la tradición, la ceremonia, las reglas sociales y la posición social.
ganar-ganar La convicción de que después de resolver un conflicto ambas partes deben ganar algo valioso.
holgazanería social Término psicológico para designar la actitud de evadir la responsabilidad individual en un entorno de grupo.
incompatibilidad de caracteres Relación antagónica entre dos personas basada en sus características, preferencias, intereses, valores y estilos personales.
individualismo Actitud mental en la que la gente se ve en primer lugar como individuo percibe y cree que sus propios intereses tienen prioridad.
informalidad Característica cultural relativa a la adopción de una actitud que resta importancia a la tradición, la ceremonia, las reglas sociales y la posición social.
inteligencia La capacidad de adquirir y aplicar conocimientos, incluida la solución de problemas.
inteligencia cultural (CQ) La capacidad de un extranjero de interpretar la conducta ajena y ambigua de alguien, del mismo modo que lo harían los compatriotas de dicha persona.

inteligencia emocional Cualidades como la de comprender los propios sentimientos, sentir empatía por los demás y controlar las emociones para mejorar la vida.

inteligencias múltiples Teoría de la inteligencia que sostiene que la gente sabe y comprende el mundo en maneras claramente diferentes y aprende de distintas maneras.

intensidad moral En el momento de tomar decisiones éticas, qué tanto se puede afectar a los demás con la decisión.

interés por el bienestar de los demás Conceder mayor importancia a las relaciones personales y un interés por el bienestar de los demás.

intuición Manera de conocer o razonar que se basa en la experiencia y en la que los datos se ponderan y equilibran de manera automática.

ley del efecto La conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a repetirse, en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse.

liderazgo La habilidad de inspirar apoyo y confianza entre la gente, cuya existencia es necesaria para lograr metas comunes.

liderazgo participativo Compartir la autoridad con el grupo.

lluvia de ideas Técnica para resolver problemas en grupo que formula la creatividad, al animar la generación de ideas mediante un análisis sin censuras.

lluvia electrónica de ideas Método de generación de ideas con la ayuda de una computadora. Los integrantes del grupo introducen de manera simultánea y anónima sus sugerencias en una computadora, y las ideas se transmiten a las pantallas de los demás miembros del grupo.

manejo de la impresión que se causa Conjunto de comportamientos cuyo objeto es fortalecer la propia imagen llamando la atención de los demás hacia uno mismo.

marco de referencia El hecho de que la gente perciba palabras y conceptos de manera diferente debido a que su posición y perspectivas difieren.

materialismo Hincapié en la autoafirmación y la adquisición de dinero y bienes materiales.

mensaje Propósito o idea que va a transmitirse.

mentor Individuo con experiencia y conocimientos superiores que está dedicado a dar apoyo y asesoría profesional a una persona con menos experiencia.

metacomunicación Comunicar sobre su propia comunicación para ayudar a superar barreras o resolver un problema.

microgerente Gerente que vigila muy de cerca casi todos los aspectos de las actividades de los integrantes del grupo, algunas veces al grado de obsesionarse con el control.

microinequidad Mensaje semiconsciente que transmitimos y que tiene un efecto poderoso en la persona que lo recibe.

modelo del intercambio del líder con los miembros del grupo Teoría que explica que los líderes de grupo establecen relaciones especiales de trabajo con determinados miembros del grupo, creando así grupos de incluidos y grupos de excluidos.

modelo político de tomar decisiones La premisa de que la gente lleva consigo nociones y sesgos preconcebidos al momento de tomar decisiones sobre una situación en particular.

modelo racional de toma de decisiones El método lógico, tradicional de toma de decisiones basado en el método científico.

modificación del comportamiento Tratar de cambiar el comportamiento mediante el empleo de castigos y recompensas.

momento decisivo Elegir entre dos o más ideales en los que creemos profundamente.

momentos de la verdad Situaciones en las que un cliente entra en contacto con una empresa y se forma una impresión del servicio.

motivación Estado interno que conduce a esforzarse por alcanzar un objetivo; actividad realizada por una persona para lograr que otra haga algo.

necesidad de desarrollo Área específica en la que una persona necesita cambiar o mejorar.

necesidad universal de capacitación Área de mejoramiento que es común a casi toda la gente.

negación Eliminación de información que nos parece incómoda.

negociación Deliberar con otra persona para resolver un problema.

normas del grupo Conjunto de expectativas no escritas para los miembros del grupo.

oficina virtual Lugar de trabajo sin una ubicación física fija, en donde los resultados se transmiten en forma electrónica.

orientación apremiante hacia el tiempo Característica cultural de percibir el tiempo como un recurso escaso y tender a ser impaciente.

orientación displicente hacia el tiempo Característica cultural conforme en la cual la gente ve el tiempo como un recurso ilimitado e interminable y, por ende, tiende a ser paciente.

pensamiento grupal Menoscabo de la eficiencia intelectual, de la comprobación de la realidad y del criterio moral en favor de la solidaridad del grupo.

persona difícil Individuo que crea problemas a los demás a pesar de poseer las habilidades técnicas y la capacidad intelectual para no hacerlo.

persona formadora La que fomenta la superación de los demás.

persona tóxica Persona que afecta a los demás en forma negativa.

personalidad Patrones de comportamiento persistentes y duraderos que tienden a expresarse en una gran variedad de situaciones.

personalidad agresiva Persona que ataca con frecuencia a otras de manera verbal y en ocasiones físicamente.

personalidad proactiva Una persona a quien el peso de las situaciones prácticamente no lo detiene y que propicia cambios en el ambiente.

plan de acción Una serie de pasos para alcanzar una meta.

poder La habilidad o potencial de controlar todo lo que es valioso y de influir en las decisiones.

política organizativa Adquirir poder a través de cualquier medio excepto el mérito y la suerte.

productividad personal Cantidad de recursos, incluido el tiempo, que se consume para lograr un cierto nivel de producción.

protegido En una relación de tutoría, la persona con menor experiencia que recibe la ayuda del mentor.

rasgo de carácter Característica duradera de la persona, relacionada con la conducta moral y ética.

recapitulación El proceso de resumir, concentrar, condensar y, por lo tanto, poner en claro los puntos principales comunicados por otra persona.

recompensa con frecuencia variable Recompensa que se otorga en ocasiones, pero no siempre, por un buen desempeño.

red de apoyo Grupo de personas que pueden escuchar sus problemas y ofrecer apoyo emocional.

redacción de ideas Lluvia de ideas realizadas por individuos que trabajan solos.

reestructuración cognitiva Transformar mentalmente aspectos negativos en positivos buscando los elementos positivos de una situación.

reflejo Imitar en forma sutil a alguien.

reforzamiento negativo (motivación para evitar algo) Recompensar a la gente eliminando una consecuencia desagradable por su conducta.

reforzamiento positivo Incrementar la probabilidad de que se repita un comportamiento determinado, recompensando a la gente por responder de la manera esperada.

respuesta de luchar o huir La batalla fisiológica y química del cuerpo en contra de un factor estresante, en la cual la persona trata de afrontar la adversidad en forma directa o trata de huir de la escena.

retroalimentación En comunicación, mensajes que devuelve el receptor al emisor.

retroalimentación del comportamiento Información dada a otra persona con referencia a su comportamiento y no a sus características o actitudes personales.

ruido Cualquier cosa que interrumpa o interfiera la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor.

sensibilidad cultural Estar enterado de, y dispuesto a investigar, por qué la gente de otra cultura actúa de la manera en que lo hace.

síndrome del túnel carpiano Afección que ocurre cuando la flexión y extensión repetidas de la muñeca ocasiona inflamación de los tendones, lo que aprieta y comprime el nervio mediano.

sinergia Situación en la que el rendimiento total del grupo es superior a la suma de lo que cada individuo aportó.

sobrecarga de funciones Tener demasiado trabajo.

técnica de grupo nominal (TGN) Técnica para la resolución de problemas en grupo que reúne a la gente en una junta estructurada con escasa interacción.

técnica de la congelación de la imagen Un método con bases científicas para reducir el estrés que destaca la importancia de revalorar un suceso, junto con el control de algunos síntomas.

teoría de la triple inteligencia Explicación de la capacidad intelectual que sostiene que la inteligencia se compone de tres diferentes subtipos: analítica, creativa y práctica.

teoría de las expectativas Teoría de la motivación basada en la premisa de que el esfuerzo que la gente le dedica a algo depende de la recompensa que espera recibir a cambio.

toma de decisiones en grupo Proceso de llegar a un criterio con base en retroalimentación de más de un individuo.

trayectoria profesional Secuencia de puestos necesarios para alcanzar una meta.

valencia El valor o atractivo de un resultado.

valor La importancia que una persona le adjudica a algo.

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 1

1. Folleto del Dale Carnegie Training, primavera-verano, 2005, p. 12.
2. Joanne Lozar Glenn, "Lessons in Human Relations", *Business Education Forum*, octubre, 2003, p. 10.
3. Investigación citada en Bob Wall, *Working Relationships: The Simple Truth About Getting Along with Friends and Foes at Work* (Palo Alto, CA: Davies-Black, 1999).
4. George B. Yancey, Chante P, Clarkson, Julie D. Baxa y Rachel N. Clarkson, "Example of Good and Bad Interpersonal Skills at Work", *http://www.psichi.org/pubs/articles/article_368.asp*, p. 2, consultado el 2 de febrero, 2004.
5. El modelo que se presenta aquí es una ampliación del que se presentó en Thomas V. Bonoma y Gerald Zaltman, *Psychology for Management* (Boston: Kent, 1981), pp. 88-92.
6. Gary P. Lathman, "The Motivational Benefits of Goal-Setting", *Academy of Management Executive*, noviembre 2004, pp. 126-127.
7. Roger B. Hill, "On-Line Instructional Resources-Lesson 3, interpersonal Skills", *http//www.coe.uga.edu/~rhill/workethic/less3.htm*, p. 1, consultado el 17 de marzo, 2005.
8. Nancy Day, "Informal Learning Gets Results", *Workforce*, junio, 1998, pp. 30-36; Marcia L. Conner, "Informal Learning", *Ageless Learner*, 1997-2005, *http://agelesslearner.com/intros/informal.html*, p. 2
9. Morgan W. McCall, Jr., *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

CAPÍTULO 2

1. Marvin Zuckerman, "Are You a Risk Taker?", *Psychology Today*, noviembre/diciembre, 2000, p. 53.
2. Remus Ilies y Timothy A. Judge, "On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality", *Journal of Applied Psychology*, agosto, 2003, pp. 750-759.
3. Robert R. McRae y Juri Allik, eds, *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures* (Nueva York: Kluwer, 2002).
4. Roger R. McRae y Paul T. Costa, Jr., "Personality Trait Structure as Human Universal", *American Psychologist*, mayo, 1997, pp. 509-516.
5. Lawrence R. James y Michelle D. Mazerolle, *Personality in Work Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
6. "Which Traits Predict Job Performance?", *APA Help Center*, *http://www.apahelpcenter.org/articles/article.php?id=33*, consultado el 22 de marzo, 2005.
7. Gregory M. Hurtz y John J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, diciembre, 2000, pp. 869-879.
8. David V. Day, Deidra J. Scheleicher, Amy L. Unckless y Nathan J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work; A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity," *Journal of Applied Psychology*, abril, 2002, pp. 390-401.
9. Gerald L. Blakely, Martha C. Andrews y Jack Fuller, "Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Self-Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business and Psychology*, invierno, 2003, pp. 131-144.
10. L. A. Witt, Lisa A. Burke, Murray R. Barrick y Michael K. Mount, "The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 2002, pp. 164-169.
11. Carl J. Thoresen, Jill C. Bradley, Paul D. Bliese y Joseph D. Thoresen, "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages", *Journal of Applied Psychology*, octubre, 2004, pp. 835-853.
12. L. A. Burke y L. A. Witt, "Personality and High-Maintenance Employee Behavior", *Journal of Business and Psychology*, primavera, 2004, pp. 349-363.
13. Citado en David Stipp, "A Little Worry Is Good for Business", *Fortune*, 24 de noviembre, 2003, p. 68
14. El Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) lo publica Consulting Psychological Press Inc., Palo Alto, CA 94306. Mucho de este análisis se basa en Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior: Core Concepts*, 4a. ed. (Fort Worth, TX: Dryden Press, 2000), pp. 44-45; Douglas P. Shuit, "Happy Birthday, Myers-Briggs", *Workforce Management*, diciembre, 2003, pp. 72-74.

15. Un ejemplo de estas investigaciones es John W. Slocum y Donald Hellreigel, "Alook at How Managers' Minds Work", *Business Horizons*, vol. 26, 1983, pp. 58-68.
16. Brian S. Young, Winfred Arthur, Jr. y John Finch, "Predictors of Managerial Performance: More than Cognitive Ability", *Journal of Business and Psychology*, otoño, 2000, pp. 53-72.
17. Robert J. Sternberg, *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence* (Nueva York: Cambridge University Press, 1985); Bridget Murray, "Sparking Interest in Psychology Class", *APA Monitor*, octubre, 1995, p. 51.
18. Howard Gardner, *Intelligence Reframed: Multiple Intelligence in the 21st Century* (Nueva York: Basic Books, 1999).
19. Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie Mc-Kee, "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance", *Harvard Business Review*, diciembre, 2001, pp. 42-51.
20. David A. Morand, "The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a Nonverbal Measure of 'People Skills'", *Journal of Business and Psychology*, otoño, 2001, pp. 21-33.
21. David C. McClelland, "How Motives, Skills, and Values Determine What People Do", *American Psychologist*, julio, 1985, p. 815.

CAPÍTULO 3

1. Joann S. Lublin, "To Win Advancement, You Need to Clean Up Any Bad Speech Habits", *The Wall Street Journal*, 5 de octubre, 2004, p. B1.
2. Ritch Sorenson, Grace DeBord e Ida Ramirez, Business and Management Communication: A Guide Book, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 6-10.
3. Sue Morem, "Nonverbal Communication Help for Salespeople", *http://www.careerknowhow/com/asksue/nonverbal.htm.*
4. Frederick Golden, "Lying Faces Unmasked", *Time*, 5 de abril, 1999, pp. 52-53.
5. Jeffrey Jacobi, *The Vocal Advantage* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996).
6. Roberta H. Krapels y Vanessa D. Arnold, "Speaker's Credibility in Persuasive Work Situations", *Business Education Forum*, diciembre, 1997, p. 25.
7. Mark Henricks, "Can We Talk? Speaking Up About the Value of Dialogue", *Entrepreneur*, enero, 1998, p. 82.
8. Sharon Lund O'Neill, "An Empowered Attitude Can Enhance Communication Skills", *Business Education Forum*, abril, 1998, pp. 28-30.
9. Jimmy Calano y Jeff Salzman, "Persuasiveness: Make It Your Power Booster", *Working Woman*, octubre 1988, pp. 124-125; Krapels y Arnold, "Speaker's Credibility", pp. 24-26; Gayle Theis, "Say It Smart", *Aspire*, noviembre-diciembre, 1998, pp. 3-4.
10. Jean Mausehund y R. Neil Dortch, "Communications-Presentation Skills in the Digital Age", *Business Education Forum*, abril, 1999, pp. 30-32.
11. Para mayores detalles consulte Brian Fugere, Chelsea Hardaway y Jon Warshawsky, *Why Business People Speak Like Idiots* (Nueva York: Free Press, 2005).
12. Joann Baney, *Guide to Interpersonal Communication* (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2004), p. 7.
13. La información de esta sección proviene de Holly Weeks, "Taking the Stress Out of Stressful Conversations", Harvard Business Review, julio-agosto, 2001, pp. 112-119. La cita es de la página 117.
14. Deborah Tannen, *Talking from 9 to 5* (Nueva York: William Morrow, 1994); Tannen, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1995, pp. 138-148; Daniel J. Canary y Kathryn Dindia, *Sex Differences and Similarities in Communication* (Mahwah, NJ: Eribaum, 1998), p. 318; John Gray, *Men Are from Mars, Women are from Venus* (Nueva York: HarperCollins, 1992).
15. Citado en Kris Maher, "The Jungle: Focus on Recruitment, Pay and Getting Ahead", *The Wall Street Journal*, 19 de octubre, 2004, p. B10.

CAPÍTULO 4

1. Reimpreso con autorización de Chris Pentitla, "Heart of Gold: Nonprofits are Reaping the Rewards of Starting For-Profit Ventures", *Entrepreneur*, septiembre, 2004, p. 19.
2. Memoria de la Junta del Consejo citada en "CEO Leadership Skips Teamwork, Article Says", Rochester, Nueva York, *Democrat and Chronicle*, 17 febrero, 2002, p. 1E.
3. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1993, p. 112.
4. Deal E. Yeatts y Coyd Hyten, *High Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice* (Thousands Oaks, CA: Sage, 1998), p. xiii.
5. Rudy M. Yandrick, "A Team Effort", *HR Magazine*, junio, 2001, p. 138.
6. Claus W. Langfred, "Too Much Trust a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal*, junio, 2004, pp. 385-399.
7. "Shepherding Communications When the Flock Is Scattered", *Flexible Workplace Management*, ejemplar de muestra, 2001.
8. Shelia Simsarian Webber y Richard J. Klimoski, "Crews: A Distinct Type of Work Team", *Journal of Business and Psychology*, primavera, 2004, pp. 261-279.
9. "When Committees Spell Trouble: Don't Let Individuals Hide Within a Group", *WorkingSMART*, agosto, 1998, p. 1.
10. Irving L. Janus, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos* (Boston: Houghton Mifflin, 1972); Glen Whyte, "Groupthink Reconsidered", *Academy of Management Review*, enero, 1989, pp. 40-56.

11. Martha A. Peak, "Treating Trauma in Teamland", *Management Review*, septiembre, 1997, p. 1.

12. "R. Meredith Belbin, en Business: The Ultimate Resource (Cambridge, MA: Perseus, 2002), pp. 966-967; Belbin, Management Teams (Londres: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003); Belbin® Team-Roles, *http://www.belbin.com/belbin-teamroles.htm*.

13. De una reseña de Meredith Belbin, *Management Teams*, de Colin Thomson que aparece en *http://www.accountingweb.co.uk.*, consultado el 14 de abril, 2004.

14. "Fly in Formation: Easy Ways to Build Team Spirit", *WorkingSMART*, marzo, 2000, p. 6.

15. Pamela Lovell, "Healthy Teams Display Strong Vital Signs", *Teamwork*, ejemplar de muestra, la Dartnell Corporation, 1997.

16. Glenn M. Parker, *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, & Other Strangers* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), p. 170.

17. Mary J. Waller *et al.*, "The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance", *Academy of Management Review*, octubre, 2001, p. 597.

18. Mark G. Ehrhant y Stefanie E. Naumann, "Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach", *Journal of Applied Psychology*, diciembre, 2004, pp. 960-974.

CAPÍTULO 5

1. "Spacecraft Will Examine Mars in Greater Detail than Ever Before", *http://mars.jpl.nasa.gov/mro/spotlight/2004706.html*, consultado el 6 de julio, 2004.

2. Andrew E. Schwartz y Joy Levin, "Better Group Decision Making", *Supervisory Management*, junio, 1990, p. 4.

3. Michael Mercer, *Absolutely Fabulous Organizational Change* (Castlegate, 2000); Duncan Maxwell Anderson, "Hidden Forces", *Success*, abril 1995, p. 1.

4. Kay Lovelace, Debra L. Shapiro y Laurie R. Weingart, "Minimizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective", *Academy of Management Journal*, agosto, 2001, pp. 779-793.

5. David A. Garvin y Michael A. Roberto, "What You Don't Know about Making Decisions", *Harvard Business Review*, septiembre, 2001, pp. 110-111.

6. Leigh Thompson, "Improving the Creativity of Work Groups", *Academy of Management Executive*, febrero, 2003, p. 99.

7. "Future Edisons of America: Turn Your Employees into Inventors", *WorkingSMART*, junio, 2000, p. 2.

8. R. Brent Gallupe, William H. Cooper, Mary-Liz Grise, y Lana M. Bastianutti, "Blocking Electronic Brainstorms," *Journal of Applied Psychology*, febrero, 1994, pp. 77-78.

9. Keng L. Siau, "Electronic Brainstorming", *Innovative Leader*, abril, 1997, p. 3.

10. Allen C. Bluedorn, Daniel B. Turban y Mary Sue Love, "The Effects of Stand-Up and Sit-Down Meeting Formats on Meeting Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, abril, 1999, pp. 277-285.

11. Cathy Olofson, "The Ritz Puts on Stand-Up Meetings", *Fast Company*, septiembre, 1998, *http://www.fastcompany.com/magazine/17/minm.html*.

12. Howard Baker, "Promoting Interaction and Teamwork with Electronic Mail", *Business Education Forum*, octubre, 1994, pp. 30-31.

13. "Intoduction to Groupware", *http://www.usabilityfirst.com/groupware/intro.html*.

CAPÍTULO 6

1. Margaret M. Clark, "Religion vs. Sexual Orientation", *HR Magazine*, agosto, 2004, pp. 54-59.

2. Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Management* (Boston: Kent, 1983), p. 167.

3. P. Christopher Earley y Elaine Mosakowski, "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*, octubre, 2004, p. 140. El ejemplo proviene de la misma fuente, misma página.

4. Earley y Mosakowski, "Toward Culture Intelligence: Turning Cultural Differences into a Workplace Advantage", *Academy of Management Executive*, agosto, 2004, pp. 154-155.

5. Scott B. Button, "Organizational Efforts to Affirm Sexual Diversity: A Cross-Level Examination", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 2001, pp. 17-28.

6. Charlene Marmer Solomon, "Global Operations Demand That HR Rethink Diversity", *Personnel Journal*, julio, 1994, p. 50.

7. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980); actualizado y ampliado en "A Conversation with Geert Hofstede", *Organizational Dynamics*, primavera 1993, pp. 53-61; Jim Kennedy y Anna Everest, "Put Diversity in Context", *Personnel Journal*, septiembre, 1991, pp. 50-54.

8. Lee Gardenswartz y Anita Rowe, "Cross-Cultural Awareness", *HR Magazine*, marzo, 2001, p. 139.

9. Rick Borelli, "A Worldwide Language Trap", *Management Review*, octubre, 1997, pp. 52-54.

10. Daren Fonda, "Selling in Tongues", *Time*, 26 de noviembre, 2001, pp. B12-B13.

11. Carolena Lyons Lawrence, "Teaching Students How Gestures Communicate Across Cultures", *Business Education Forum*, febrero, 2003, p. 39.

12. Roger E. Axtell, *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World* (Nueva York: Wiley, 1990).

13. Siri Carpenter, "Why Do 'They All Look Alike'?", *Monitor on Psychology*, diciembre, 2000, p. 44.

14. "Diversity: A 'New' Tool for Retention", *HRfocus*, junio, 2000, pp. 1, 14-15.

15. Pamela Babcock, "Diversity Down to the Letter", *HR Magazine*, junio, 2004, pp. 91, 94.

16. Mei Fong, "Chinese Charm School", *The Wall Street Journal*, enero, 213, 2004, p. B1.
17. P. Christopher Earley y Randall S. Peterson, "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager", *Academy of Management Learning and Education*, marzo, 2004, p. 106.
18. Kathryn Tyle, "I Say Potato, You Say *Patata*", *HR Magazine*, enero, 2004, p. 85.
19. Joanne M. Glenn, "Wendy's International, Inc. –Managing Cross-Generational Diversity", *Business Education Forum*, febrero, 2000, p. 16.
20. Gillian Flynn, "The Harsh Reality of Diversity Programs", *Workforce*, diciembre, 1998, p. 29.

CAPÍTULO 7

1. Conforme a datos de David Brown, "IT Culture Creates Discord", *Canadian HR Reporter*, 3 de mayo, 2004.
2. Michael R. Frone, "Work-Family Conflict and Employee Psychiatric Disorders: The National Comorbidity Survey", *Journal of Applied Psychology*, diciembre, 2000, pp. 888-895.
3. Kathryn Tyler, "Beat the Clock", *HR Magazine*, noviembre, 2003, p. 103.
4. Dominic A. Infante, Arguing Constructively (Prospect Heights, IL: Waveland Press, 1992).
5. Anne Fisher, "How to Prevent Violence at Work", *Fortune*, 21 de febrero, 2005, p. 42.
6. Deborah Smith, "I/O Conference Examines Army Special Forces, Workplace Incivility", *Monitor on Psychology*, junio, 2003, p. 11.
7. Christine M. Pearson y Christine L. Porath, "On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for 'Nice'? Think Again", *Academy of Management Executive*, febrero, 2005, pp. 7-30. La definición de *incivilidad* proviene de la misma fuente, p. 7.
8. Kenneth Thomas, "Conflict and Conflict Management", en Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally College Publishing, 1976), pp. 900-902. Parte de la información sobre cuándo usar cada estilo es de Dean Tjosvold, *The Conflict Positive Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).
9. Simon, citado en Mark Liu, "You Can Learn to Be Less Accommodating-If You Want To", Rochester, Nueva York, *Democrat and Chronicle*, 25 de abril, 1999, p. 1C.
10. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *The Managerial Grid III* (Houston, TX: Gulf, 1985), p. 101.
11. Las primeras tres sugerencias son de Connirae Andreas y Steve Andreas, *Heart of the Mind* (Moab, UT: Real People Press, 1991). La sugerencia 4 es de Deb Koen, "How to Handle Criticism at Work", Rochester, Nueva York, *Democrat and Chronicle*, junio, 20, 2004.
12. Mark Diener, "Mad Skills", *Entrepreneur*, abril, 2003, p. 79.
13. Steve Alper, Dean Tjosvold y Kenneth S. Law, "Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams", *Personnel Psychology*, otoño, 2000, pp. 625-642.
14. Maria Rotundi, Dung-Hanh Nguyen y Paul R. Sackett, "A Meta-Analytic Review of Gender Differences in Perceptions of Sexual Harassment", *Journal of Applied Psychology*, octubre, 2001, pp. 914-922.
15. Anne M. O'Leary-Kelly, Ramona L. Paetzold y Richy W. Griffin, "Sexual Harassment as Aggressive Behavior: An Actor-Based Perspective", *Academy of Management Review*, abril, 2000, pp. 372-388.
16. Remus Illies, Nancy Hauserman, Susan Schwochau y John Stibal, "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-Analysis to Explain Rate Disparities", *Personnel Psychology*, otoño, 2003, pp. 607-631.
17. *Ibid.*
18. Joanne Cole, "Sexual Harassment: New Rules, New Behavior", *HRfocus*, marzo, 1999, p. 1.
19. Kimberly T. Schneider, Suzanne Swan y Louis F. Fitzgerald, "Job-Related and Psychological Effects of Sexual Harassment in the Workplace: Empirical Evidence from Two Organizations", *Journal of Applied Psychology*, junio, 1997, pp. 412-413.
20. Theresa M. Glomb, Liberty J. Munson y Charles L. Hulin, "Structural Equation Models of Sexual Harassment: Longitudinal Explorations and Cross-Sectional Generalizations", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 1999, pp. 14-28.
21. Kathleen Neville, *Corporate Attractions: An Inside Account of Sexual Harassment with the New Sexual Roles for Men and Women on the Job* (Reston, VA: Acropolis Books, 1992; Joanne Cole, "Sexual Harassment: New Rules, New Behavior", *HRfocus*, marzo, 1999, pp. 1, 14-15.
22. Jathan W. Janove, "Sexual Harassment and the Three Big Surprises", *HR Magazine*, noviembre, 2001, p. 123.
23. Robert McGarvey, "Hands Off! How Do the Latest Supreme Court Decisions on Sexual Harassment Affect You?", *Entrepreneur*, septiembre, 1998, p. 86; Cole, "Sexual Harassment: New Rules", p. 14.

CAPÍTULO 8

1. Bill Bradley, "Whatever the Score—Bounce Back", *Parade Magazine*, octubre, 18, 1998, p. 6.
2. Joseph A. Raelin, Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone (San Francisco: Berret-Koehler, 2003).
3. George P. Hollenbeck y Douglas T. Hall, "Self-Confidence and Leader Performance", *Organizational Dynamics*, no. 3, 2004, pp. 254-269.
4. Shelley A. Kirkpatrick y Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, mayo, 1991, pp. 26-27.

5. Dale E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power* (Nueva York: Oxford University Press, 1997).
6. Informado en "Developing Trust Pays Off", *Manager's Edge*, abril, 1999, p. 9.
7. Douglas R. May, Adrian Y. L. Chan, Timothy D. Hodges y Bruce J. Avolio, "Developing the Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, no. 3, 2003, pp. 247-260.
8. Anthony Bianco, "The Rise of a Star," *BusinessWeek*, 21 de diciembre, 1988, p. 63; "AmEx's Ken Chenault Talks about Leadership, Integrity, and the Credit Card Business", *http://www.knowledge@wharton*, abril, 2005.
9. Bruce J. Avolio, Jane M. Howell y John J. Sosik, "A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects", *Academy of Management Journal*, abril, 1999, pp. 219-227.
10. Zand, *The Leadership Triad*, p. 8.
11. Debates sobre este tema se repasan en Timothy A, Judge, Amy Colbert y Remus Ilies, "Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions", *Journal of Applied Psychology*, junio, 2004, p. 548.
12. Bill Breen, "The Clear Leader", *Fast Company*, marzo, 2005, pp. 65-67.
13. Daniel Goleman, "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1998, p. 92; Goleman, "Never Stop Learning", *Harvard Business Review*, enero, 2004, pp. 28-28.
14. Robert A. Eckert, "Where Leadership Starts", *Harvard Business Review*, noviembre, 2001, pp. 53-61. La cita es de la página 54.
15. Jay A. Conger, *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
16. Las sugerencias 7, 9 y 10 provienen de Roger Dawson, *Secrets of Power Persuasion* (Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 181-183.
17. "Bring Out the Leader in Everyone", *Managing People at Work*, ejemplar de muestra, 2000, p. 4.
18. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams," *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1993, p. 118.
19. "Bring Out the Leader in Everyone", p. 4.
20. "What It Takes to be an Effective Team Leader", *Manager's Edge*, marzo, 2000, p. 6.
21. Terri A. Scandura y Chester A. Schrieisheim, "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research", *Academy of Management Journal*, diciembre 1994, pp. 1588-1602; George Graen y J. F. Cashman, "A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach", en J. G. Hunt and L. L. Larson, eds., *Leadership Frontiers* (Kent, OH: Kent State University Press, 1975), pp. 143-165.
22. Francis J. Yammarino, Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer y Marvin A. Jolson, "Women and Transformational and Contigent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective", *Academy of Management Journal*, febrero, 1997, pp. 205-222.
23. Jon R. Katzenbach y Jason A. Santamaria, "Firing Up the Front Line", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1999, pp. 116-117.
24. William D. Hitt, *The Model Leader: A Fully Functioning Person* (Columbus, OH: Battelle Press, 1993).
25. Manuel London, *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2002).
26. Cheryl Dahle, "Natural Leader", *Fast Company*, diciembre, 2000, p. 270.
27. Michael E. McGill y John W. Slocum, Jr., "A *Little* Leadership Please?", *Organizational Dynamics*, invierno, 1998, p. 48.
28. Bill Breen, "Trickle-Up Leadership", *Fast Company*, noviembre, 2001, pp. 70-72.

CAPÍTULO 9

1. Gerald Kushel, *Reaching the Peak Performance Zone: How to Motivate Yourself and Others to Excel* (Nueva York: AMACOM, 1994), p. 66.
2. Investigación resumida en "One of These Seven Things Will Motivate Any Employee in the Company", *Motivational Manager,* ejemplar de muestra, 1998 (Lawrence Ragan Communications, Inc.)
3. Fred Luthans y Alexander D. Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards", *Academy of Management Executive,* mayo, 1999, p. 52.
4. Steven Kerr, *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997).
5. "Simple Rewards Are Powerful Motivators", *HRfocus*, agosto, 2001, p. 10.
6. Martin Booe, "Sales Force at Mary Kay China Embraces the American Way", *Workforce Management*, abril, 2005, pp. 24-25.
7. Jennifer Laabs, "Satisfy Them with More Than Money", *Workforce*, noviembre, 1998, p. 43; Charlotte Garvey, "Meaningful Tokens of Appreciation", *HR Magazine*, agosto, 2004, pp. 101-106.
8. "Time Your Praise to Make It Last", *WorkingSMART*, junio, 2000, p. 2.
9. Andrew J. DuBrin, "Self-Perceived Technical Orientation and Attitudes Toward Being Flattered", *Psychological Reports*, vol. 96, 2005, pp. 852-854.
10. The original version of expectancy theory applied to work motivation is Victor Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: Wiley, 1964).
11. Alexander D. Stajkovic y Fred Luthans, "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Tradi-

tional Motivational and Behavioral Approaches", *Organizational Dynamics*, primavera, 1998, p. 66.

12. Steve McShane, "Getting Emotional about Employee Motivation", *Currents* (publicado por McGraw-Hill), septiembre, 2004, p. 1; Amir Erez y Alice M. Isen, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology*, diciembre, 2002, pp. 1055-1067.

CAPÍTULO 10

1. Elwood F. Holton III, "New Employee Development Tactics: Perceived Availability, Helpfulness, and Relationship with Job Attitudes", *Journal of Business and Psychology*, otoño, 2001, pp. 73-85.
2. Jeffrey Keller, "Associate with Positive People", suplemento de *Pryor Report*, 1994.
3. *Ibid.*
4. Monica C. Higgins y Kathy E. Kram, "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective", *Academy of Management Review*, abril, 2001, pp. 264-288.
5. Anne Field, "No Time to Mentor? Do It Online", *BusinessWeek*, 3 de marzo, 2003, p. 126; Stephenie Overman, "Mentors without borders," *HR Magazine*, marzo, 2004, pp. 3-85.
6. Basado en su mayor parte en Kathy E. Kram, *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizations Life* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1985), pp. 22-39; Erik J. Van Slyke y Bud Van Slyke, "Mentoring: A Results-Oriented Approach," *HRfocus*, febrero, 1998, p. 14.
7. Stephanie C. Payne y Ann H. Huffman, "A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover", *Academy of Management Journal*, febrero, 2005, pp. 158-168.
8. Hal Rosenbluth y Diane McFerrin Peters, *Good Company: Caring as Fiercely as You Compete* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998).
9. Editors of *Managers Edge, The Successful Manager's Guide to Giving and Receiving Feedback* (Alexander, VA: Briefings Publishing Group, 2004), p. 14.
10. Anne Fisher, "Turn Star Employees into Superstars", *Fortune*, 13 de diciembre, 2004, p. 70.
11. "Coach Your Employees to Success with This Plan", *Manager's Edge*, mayo, 2000, p. 1.
12. "Coach with 'Could', Not 'Should'", *Executive Strategies*, abril, 1998, p. 1.
13. Bruce Tulgan, "The Under-Management Epidemic", *HR Magazine*, octubre, 2004, p. 119.
14. Kent W. Seibert, "Reflection in Action: Tools for cultivating On-the-Job Learning Conditions", *Organizational Dynamics*, invierno, 1999, p. 55.
15. Seminario Career Track (Trayectoria Profesional), *How to Deal with Difficult People*, 1995; Kenneth Kaye, *Workplace Wars and How to End Them: Turning Personal Conflicts into Productive Teamwork* (Nueva York: AMACOM, 1994); Joann S. Lublin, "Feeling Unappreciated? You May Find Griping Makes Things Worse", *The Wall Street Journal*, junio 5, 2003, p. B1; Jared Sandberg, "Staff 'Handfuls' and the Bosses Who Coddle Them", *The Wall Street Journal*, octubre 8, 2003, p. B1.
16. "How to Deal with 'Problem' Workers", *Positive Leadership*, ejemplar de muestra, distribuido en el año 2001; Martien Eerhart, "Top 7 Ideas for Dealing with Difficult Employees", *http://top7business.com/archives-/personnel/050499.html.*
17. Citado en Jessica Guynn, "Bullying Behavior Affects Morale as Well as the Bottom Line", artículo de *Knight Rider*, publicado en forma simultánea, 2 de noviembre de 1998.
18. John C. Maxwell, *Winning with People: Discover the People Principles That Work for You Every Time* (Nashville, TN: Nelson Books, 2004), pp. 1428-1429.

CAPÍTULO 11

1. William L. Gardner III, "Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management", *Organizational Dynamics*, verano, 1992, p. 45.
2. Jim Rucker y Jean Anna Sellers, "Changes in Business Etiquette", *Business Education Forum*, febrero, 1998, p. 43.
3. Rucker y Sellers, "Changes in Business Etiquette", p. 45.
4. Esta sección del capítulo se basa en Annette Vincent y Melanie Meche, "It's Time to Teach Business Etiquette", *Business Education Forum*, octubre, 1993, pp. 39-41; "Business Etiquette: Teaching Students the Unwritten Rules", *Keying In*, enero, 1996, pp. 1-8; Rucker y Sellers, "Changes in Business Etiquette", pp. 43-45; Letitia Baldrige, *The Executive Advantage* (Washington, DC: Georgetown Publishing House, 1999); "Changes in Business Etiquette", pp. 43-45; "Culture Shock?", *Entrepreneur*, mayo, 1998, p. 46; Ann Perry, "Finer Points of the Meet and Eat", *Toronto Star, http://www.thestar.com*, 2 de enero, 2004; Blanca Torres, "Good Dining Manners Can Help Bet a Bigger Slice of the Job Pie", artículo de *Baltimore Sun*, 5 de abril, 2005; Erin White, "The Jungle: Focus on Recruitment, Pay and Getting Ahead", *The Wall Street Journal*, 2 de noviembre, 2004, p. B8. Las citas provienen de las mismas fuentes.
5. "Disability Etiquette", *Human Resources Forum* (suplemento de *Management Review*), junio, 1997, p. 3; "Helping Today's Blind Children Become the Winners of Tomorrow", American Blind Children's Council (volante), 2002.
6. Deb Koen, "Jittery About Networking? Know the Etiquette", Rochester, Nueva York, *Democrat and Chronicle*, 14 de abril, 2002, p. 4E.
7. Brian Hilliard y James Palmer, *Networking Like a Pro* (Atlanta, GA: Agito Consulting, 2003, p. 52).

8. *Monster Career Centre, Monster.com*. "Managing Your Boss—How to Play Your Cards Right, vol. 4, 2002, p. 2.
9. Investigación publicada en Jennifer Reingold, "Suck Up and Move Up", *Fast Company*, enero, 2005, p. 34.
10. Marshall Goldsmith, "All of Use Are Stuck on Suck-Ups", *Fast Company*, diciembre, 2003, p. 117.
11. Citado en Joy Davia, "Make No Mistake: Come Clean When You Make One", Rochester, Nueva York, *Democrat and Chronicle*, 20 de febrero, 2005, p. 1E.
12. Shelia Murray Bethel, *Making a Difference* (Nueva York: Putnam's Sons, 1989).
13. Gary M. Stern, "Small Slights Bring Big Problems", *Workforce*, agosto, 2002, p. 17; Joann S. Lublin, "How to Stop the Snubs That Demoralize You and Your Colleagues", *The Wall Street Journal*, 7 de diciembre, 2004, p. B1.

CAPÍTULO 12

1. Paul R. Timm, Customer Service: Career Success Through Customer Satisfaction, 2a. Edición. (Prentice Hall, 2001), p. 8.
2. Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn y Richard T. Quinn, "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1998, pp. 82-97.
3. Barry M. Stow y Jerry Ross, "Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, agosto, 1985, p. 471.
4. Sue Shellenbarger, "Domino Effect: The Unintended Results of Telling Off Customer-Service Staff," *The Wall Street Journal*, 5 de febrero, 2004, p. D1.
5. Lance A. Bettencourt, Kevin P. Gwinner y Matthew L. Meuter, "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 2001, pp. 29-41.
6. Alex M. Susskind, K. Michele Kacmar y Carl P. Borchgrevink, "Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer-Server Exchange", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 2003, pp. 179-187.
7. Adrian J. Slywotzky y David J. Morrison, "Forget the Product: Focus on the Customer", *Leadership* (boletín de la American Management Association International), febrero, 1999, p. 2.
8. "The Chairman of the Board Looks Back", *Fortune*, 28 de mayo, 2001, p. 70.
9. Richard B. Chase y Sriram Dasu, "Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science", *Harvard Business Review*, junio, 2001, pp. 78-84.
10. Karl Abrecht, *The Only Thing That Matters* (Nueva York: HarperCollins, 1992).
11. Susan Okula, "Customer Service: New Tools for a Timeless Idea", *Business Education Forum*, diciembre, 1998, p. 7; Robert F. Gault, "Managing Customer Satisfaction for Profit", *Management Review*, abril, 1993, p. 23.
12. Amanda C. Kooser, "Crowd Control", *Entrepreneur*, agosto, 2003, pp. 33-34.
13. Adaptado de "For Extraordinary Service", *The Customer Service Professional*, octubre, 1997, p. 3.
14. Adaptado de *Nation's Restaurant News*, como se publicó en *Manager's Edge*, abril, 2000, p. 8.
15. Lorna Ducet, "Service Provider Hostility and Service Quality", *Academy of Management Journal*, octubre, 2004, pp. 761-771.
16. D. J. Cran, "Towards the Validation of the Service Orientation Construct", *The Service Industries Journal*, vol. 14, 1994, p. 36.
17. Dot Yandle, "Helping Your Employees Give Customers What They Want", *Success Workshop* (suplemento de *Manager's Edge*), noviembre, 1998, p. 1.
18. Steven Gray, "Flipping burger King," *The Wall Street Journal*, 26 abril, 2005, B1.
19. Michelle Conlin y Andrew Park, "Blogging with the Boss's Blessing", *BusinessWeek*, 28 de junio, 2004, p. 100-102.
20. Daniel Akst, reseña del libro de *Hug Your Customers* de Jack Mitchell (Hyperion, 2003), que apareció en *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre, 2003, p. W9.
21. Investigación citada en "Service Facts", *Customer Service Professional*, octubre, 1997, p. 1.
22. Hwee Hoon Tan, Maw Der Foo y Min Hui Kwek, "The Effects of Customer Personality Traits on the Display of Positive Emotions", *Academy of Management Journal*, abril, 2004, pp. 287-296.
23. Donna Deeprose, "Helping Employees Handle Difficult Customers", *Supervisory Management*, septiembre, 1991, p. 6; Chip R. Bell y Ron Zemke, "Service Breakdown—The Road to Recovery", en *Service Wisdom: Creating and Maintaining the Customer Service Edge* (Minneapolis, MN: Lakewood Books, 1992).
24. Patrick J. Kiger, "The Art of the Apology", *Workforce Management*, octubre, 2004, p. 62.
25. Jan Norman, "Caring about Clients Helps Companies Handle Crises", artículo de *Knight Rider*, 3 de diciembre, 2000.
26. Hal Hardy, "Five Steps to Pleasing Difficult, Demanding Customers", *First-Rate Customer Service*, No. 1, 2005, p. 1.
27. "Customer Problem Clinics", en Making…Serving-…Keeping Customers, publicado por Dartnell, 4660 Ravenswood Avenue, Chicago, IL 60640.
28. Timm, *Customer Service*, p. 43.
29. Tomado y parafraseado de Scott Hays, "Exceptional Customer Service Takes the 'Ritz' Touch", *Workforce*, enero, 1999, pp. 99-102; actualizado levemente de "How to Turn Your Customer Service Department in-

to a Team of Superheroes", *Executive Focus*, enero, 2004, p. 12.

CAPÍTULO 13

1. Gwendolyn Bounds, "Handyman Etiquette: Stay Calm, Avert Eyes", *The Wall Street Journal*, 10 de mayo, 2005, pp. B1, B4.
2. Linda K. Treviño y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics*: *Straight Talk About How to Do It Right* (Nueva York: Wiley, 1995), pp. 24-35; O. C. Ferrell, John Fraedrich y Linda Ferrel, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 4a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2000) pp. 13-16; Anita Bruzzese, "Tools Take Ethics to the Real World", Gannett News Service, 16 de mayo, 2005.
3. Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model", *Academy of Management Review*, abril, 1991, p. 391.
4. Linda Kelbe Treviño, "Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths", *Academy of Management Executive*, mayo, 2004, pp. 69-72.
5. Datos tomados de Ethics Resource Center and Kronos Inc., publicados en Sue Shellenbarger, "How and Why We Lie at the Office: From Pilfered Pens to Padded Accounts", *The Wall Street Journal*, 24 de marzo, 2005, p. D1.
6. Treviño y Nelson, *Managing Business Ethics*, pp. 47-64.
7. Datos informados en "McAfee Anti-Piracy Information", *http://www.networkassociates.com/us/antipiracy-_policy.htm*, consultado el 25 de mayo, 2005.
8. Bruce Nussbaum, "Can You Trust Anybody Anymore?", *BusinessWeek*, 28 de enero, 2002, p. 32.
9. "O'Leary Admits Lying, Quits", Associated Press, 15 de diciembre, 2001.
10. El concepto del juego es de Karen Ireland, "The Ethics Game", *Personnel Journal*, marzo, 1991, p. 74. Los escenarios son originales.
11. Joseph L. Badaracco, Jr., "The Discipline of Building Character", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1998, pp. 114-124.
12. Michael S. Josephson, "Does Character Still Count?" *USA Weekend*, 23-25 septiembre, 1994, p. 20.
13. Treviño y Nelson, *Managing Business Ethics*, pp. 71-75.
14. Daniel J. Brass, Kenneth D. Butterfield y Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero, 1998, pp. 14-31.
15. "Extolling the Virtues of Hot Lines", *Workforce*, junio, 1998, pp. 125-126; Daryl Koehn, "An Interview with William Griffin", *http://www.stthom.edu/cbes/griffin.html* (consultado el 27 de mayo, 2005).
16. "The Optima Awards: They've Got Game", *Workforce Management*, marzo, 2005, p. 44.

CAPÍTULO 14

1. Erin White, "The Jungle: Focus on Recruitment, Pay and Getting Ahead", *The Wall Street Journal*, 21 de diciembre, 2004, p. B6.
2. Shelley Taylor, "Biohavioral Responses to Stress in Females: Tend-and-Befriend not Fight-or-Flight", *Psychological Review*, 107, 2000, pp. 411-429; Sadie F. Dingfelder, "What Lies Behind the Female Habit of 'Tending and Befriending' During Stress", *Monitor on Psychology*, enero, 2004, p. 15.
3. Jeffrey R. Edwards, "A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations", *Academy of Management Review*, abril, 1992, p. 248.
4. Estudio del *British Medical Journal* publicado en "Trop de Stress au Travail Double le Risque de Mourir d'une Crise de Coeur", *Journal de Montréal*, 18 de octubre, 2002, p. 7.
5. Gillian E. Hardy, David Woods y Toby D. Wall, "The Impact of Psychological Distress on Absence from Work", *Journal of Applied Psychology*, abril, 2003, pp. 306-314.
6. Steve M. Jex, *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice* (Thousands Oaks, CA: Sage, 1998).
7. Citado en "An Ounce of Prevention Beats Burnout", *HRfocus*, junio, 1999, p. 1.
8. Christina Maslach, *The Truth About Burnout* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997). Véase también Dirk van Dierendonck, Wilmar B. Schaufeli y Bram P. Buunk, "The Evaluation of an Individual Burnout Intervention Program: The Role of Equity and Social Support", *Journal of Applied Psychology*, junio, 1998, pp. 392-407.
9. M. Afalur Rahim, "Relationships of Stress, Locus of Control, and Social Support to Psychiatric Symptoms and Propensity to Leave a Job: A Field Study with Managers", *Journal of Business and Psychology*, invierno, 1997, p. 159.
10. Steve M. Jex y Paul D. Bliese, "Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study", *Journal of Applied Psychology*, junio, 1999, pp. 349-361; Steve M. Jex, Paul O. Bliese, Sheri Buzell y Jessica Primeau, "The Impact of Self-Efficacy on Stressor-Strain Relations: Coping Style as an Explanatory Mechanism", Journal of Applied Psychology, junio, 2001, pp. 401-409.
11. John Schaubroeck y Deryl E. Merrit, "Divergent Effects of Job Control on Coping with Work Stressors: The Key Role of Self-Efficacy", *Academy of Management Journal*, junio, 1997, p. 750.
12. Jeffrey R. Edwards y A. J. Beglioni, Jr., "Relationships between Type A Behavior Pattern and Mental and Physical Symptoms: A Comparison of Global and Component Measures", *Journal of Applied Psychology*, abril, 1991, p. 276; estudios relacionados publicados en Etienne Benson, "Hostility Is among Best Predic-

tors of Heart Disease in Men", *Monitor on Psychology*, enero, 2003, p. 15.

13. Peter Y. Chen y Paul E. Spector, "Negative Affectivity as the Underlying Cause of Correlations between Stressors and Strains", *Journal of Applied Psychology*, junio, 1991, p. 398.
14. Encuesta del Families and Work Institute publicada en Adam Geller, "Survey: Third of Americans Overworked", Associated Press, 16 de marzo, 2005.
15. William Atkinson, "Causes of Workplace Stress", *HR Magazine*, diciembre, 2000, p. 107; Michele Conlin, "Is Your Office Killing You?" *Business Week*, 5 de junio, 2000, pp. 114-128.
16. La información sobre la vista y el síndrome del túnel carpiano se tomó del Computer Vision Syndrome Center publicada en Anita Bruzzese, "Computer Users often Strain Eyes", Gannett News Service, 13 de septiembre, 2004.
17. Richard S. DeFrank y John M. Ivancevich, "Stress on the Job: An Executive Update", *Academy of Management Executive*, agosto, 1998, pp. 56-57.
18. Richard Corliss, "The Power of Yoga", *Time*, 23 de abril, 2001, pp. 54-62; Stacy Forster, "Companies Say Yoga Isn't a Stretch", *The Wall Street Journal*, 14 de octubre, 2003, p. D4.
19. Lea Winerman, "Sleep Deprivation Threatens Public Health, Says Research Award Winner", julio/agosto, 2004, p. 61.
20. Bruce Cyer, Rolin McCraty y Doc Childre, "Pulling the Plug On Stress", *Harvard Business Review*, julio, 2003, pp. 102-107; *http://www.HeartMath.com*, 2003.
21. Robert Boice, *Procrastination and Blocking: A Novel, Practical Approach* (Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 1996); información publicada en Jared Sandberg, "Fans of Procrastination Say It Boosts Control, Self-Esteem", *The Wall Street Journal*, 9 de febrero, 2005, p. B1.
22. Maia Szalavitz, "Stand & Deliver", *Psychology Today*, julio/agosto, 2003, p. 50.
23. El término PEPS es una aportación de Shale Paul, según la cita que se hace en "Tips to Keep Procrastination Under Control", artículo publicado en Gannett News Service, 9 de noviembre, 1998.
24. Dru Scott, *How to Put More Time in Your Life* (Nueva York: New American Library, 1980), p. 1.
25. "Don't Procrastinate", *Practical Supervision*, ejemplar de muestra sin fecha, p. 7.
26. Citado en "The Voices in Your Head", *Entrepreneur*, julio, 2000, pp. 105-107.
27. Curtis Sittenfeld, "She's a Paper Tiger", *Fast Company*, agosto, 2002, p. 34.
28. Meni Koslowky y Abraham Sagie, "Correlates of Employee Lateness: Some Theoretical Considerations", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 1997, pp. 79-88.
29. Anne Fisher, "The Rebalancing Act", *Fortune*, 6 de octubre, 2003, p. 110; Andrea Kay, "Avoid 'Traps' to Gain the Free Time You Need", Gannet News Service, 10 de enero, 2005.
30. Kathryn Tyler, "Stress Management for Workaholics", *HR Magazine*, septiembre, 1999, pp. 34-40; Mildred L. Culp, "Working Productively with Workaholics While Minimizing Legal Risks", artículo publicado en Passage Media, 1997.
31. Citado en Jared Sandberg, "To-Do Lists Can Take More Time than Doing, But That Isn't the Point", *The Wall Street Journal*, 8 de septiembre, 2004, p. B1.
32. Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer y Jeffrey E. Evans, "Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching", *Journal of Experimental Psychology—Human Perception and Performance*, vol. 26, enero, 2000, No. 4, pp. 763-769.
33. Anne Fisher, "Get Organized at Work—Painlessly", *Fortune*, 10 de enero, 2005, p. 30.
34. Amy Dunkin, "Saying 'Adios' to the Office", *BusinessWeek*, 12 de octubre, 1998, p. 153; Heather Page, "Remote Control", *Entrepreneur*, octubre, 1998, p. 148; Jenny C. McCune, "Telecommuting Revisited", *Management Review*, febrero, 1998, p. 14; E. Jeffrey Hill, Brent C. Miller, Sara P. Weiner y Joe Colihan "Influences of the Virtual Office on Aspects of Work/Life Balance", *Personnel Psychology*, otoño, 1998, pp. 667-683.

CAPÍTULO 15

1. Joann S. Lublin, "Job-Hunt Workshops Can Boost Confidence of Grads Seeking Work", *The Wall Street Journal*, 1 de febrero, 2005, p. B1.
2. "Kat & Dale Talk Jobs", King Features Syndicate, 14 de abril, 2002.
3. Chris Pentila, "Risky Business", *Entrepreneur*, septiembre, 2003, pp. 78-79.
4. Edward A. Robinson, "Beware—Job Seekers Have No Secrets", *Fortune*, 29 de diciembre, 1997, p. 285.
5. Peg Thomas *et al.*, "Resume Characteristics as Predictors as an Invitation to Interview", *Journal of Business and Psychology*, primavera, 1999, pp. 339-356.
6. Actualizado en junio, 2005, de Carol Kleiman, "Key Words Bosses Seek When Scanning Résumés", artículo publicado en *Chicago Tribune*, 27 de octubre, 1997.
7. Jim Pawlak, "Keep Job Application Cover Letter Short", *detnews.com*, 15 de abril, 2005.
8. Louis Lavelle, "Résumés: Beware of Getting 'Creative'", *BusinessWeek*, 22 de octubre, 2001, p. 134E6.
9. Anne Field, "Coach, Help Me Out With This Interview", *BusinessWeek*, 22 de octubre, 2001, p. 134E2.
10. Richard Boyatzis, Annie McKee y Daniel Goleman, "Reawakening Your Passion for Work", *Harvard Business Review*, abril, 2002, pp. 86-94.
11. Jeff Bailey, "Devoted Work Wins Customers Willing to Pay", *The Wall Street Journal*, 14 de octubre, 2003.

12. Scott E. Seibert, Maria L. Kraimer y J. Michael Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology*, invierno, 2001, pp. 845-874; Scott E. Seibert, J. Michael Crant y Maria L. Kraimer, "Proactive Personality and Career Success", *Journal of Applied Psychology*, junio, 1999, pp. 416-427.

13. Citado en Cheryl Dahle, "Showing Your Worth Without Showing Off", *nytimes.com*, 19 de septiembre, 2004; *http://www.bragbetter.com*.

14. Philip L. Hunsaker, "Projecting the Appropriate Image", *Supervisory Management*, mayo, 1989, p. 26.

15. Citado en Anne Field, "What Is Business Casual?", *BusinessWeek*, 20 de octubre, 2000, pp. 180-190.

16. Citado en "Taking Charge in a Temp World", *Fortune*, 21 de octubre, 1998, pp. 247-248.

17. Jim Loehr y Tony Schwartz, "The Making of the Corporate Athlete", *Harvard Business Review*, enero, 2001, pp. 120-128.

18. Anne Fisher, "How to Network—and Enjoy It", *Fortune*, 4 de abril, 2005, p. 38.

19. Citado en "Network Your Way Up", *WorkingSMART*, febrero, 1997, p. 4.

20. Daniel L. Cable y Timothy A. Judge, "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", *Journal of Applied Psychology*, agosto, 1997, pp. 546-561.

21. Amy L. Kristof-Brown, Ryan D. Zimmerman y Erin C. Johnson, "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit", *Personnel Psychology*, verano, 2005, pp. 281-342.

22. Tomado del perfil del director ejecutivo del año de *Industry Week*, según se cita en *Executive Leadership*, marzo, 2001, p. 1.

23. David Wessel, "The Future of Jobs: New Ones Arise, Wage Gap Widens, "*The Wall Street Journal*", 2 de abril, 2004; Peter Svensson, "Hands-On Jobs May Be the Safest", Associated Press, 9 de julio, 2004.

ÍNDICE ALFABÉTICO

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

R



U

V



W

Z